



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas
Pública, Privada y Parroquial del Distrito de Huaral 2016

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Bach. Yeni Alcarraz Paulino

ASESOR:

Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe

SECCIÓN:

Educación e idioma

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

PERÚ - 2016

Dra. Luzmila Garro Aburto

Presidente

Mgtr. Edith Gissela Rivera Arellano

Secretario

Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe

Vocal

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a mis Padres, Marcial Alcarraz Guía y Liliana Paulino Flores; que con su apoyo estoy logrando mis objetivos.

Yeni Alcarraz Paulino

Agradecimiento

A Dios porque a través de él, pude conocer maestros con mucha entrega, compañeros y familiares por apoyarme en mi investigación; también Agradezco de manera especial a mi asesora Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe por su valioso apoyo y sus sabias enseñanzas.

La tesista

Declaratoria de autenticidad

Yeni Alcarraz Paulino, estudiante del programa de maestría, de la escuela de, post-grado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 16027405, con domicilio av. Los Pinos N° 500 Trébol – Huaral; con la tesis titulada Liderazgo de los Directores en las I.E. Públicas, Privada y Parroquial del Distrito de Huaral 2016, expongo que la tesis es de mi creación

He elaborado dicha tesis respetando todas las normas de citas y referencias, dichas tesis no es plagiada ni total ni parcialmente; menos en forma anterior con la finalidad de obtener algún grado académico. En ese sentido cabe mencionar que los datos que se detallan en los resultados son reales y los resultados que también se detallan en la tesis servirán como aporte a la educación.

Huaral, Octubre del 2016

.....
Yeni Alcarraz Paulino
D.N.I. N° 16027405

Presentación

Con el debido respeto que ustedes se merecen presento la tesis titulada “Liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas Pública, Privada y Parroquial del Distrito de Huaral, 2016”, con la finalidad de obtener el grado de maestría, pongo a vuestra disposición esta investigación; consta de siete capítulos que justifica la objetividad de la tesis desarrollada; el objetivo general de la investigación es determinar la diferencia de la capacidad de Liderazgo de los Directores en las I.E. pública, privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016.

La investigación tiene como finalidad hacer un análisis de forma cualitativa y cuantitativa a la variable en las diferentes Instituciones, que se llevó a cabo dicha evaluación aplicados a docentes, utilizando la técnica de la encuesta, mediante el instrumento del cuestionario. De esta forma permitirá conocer las diferencias de Liderazgo que tiene cada director dentro de la Institución Educativas, realizando gestiones administrativas, pedagógicas e institucionales para lograr los objetivos y metas planteadas.

El propósito de la investigación es contribuir en mejorar el desarrollo de las gestiones que viene realizando los directores en las Instituciones Educativas, sabiendo que un buen liderazgo es crucial y fundamental para todo cambio educativo, e innovar y obtener el éxito de la institución educativa permitirá tener un gran avance en la educación del Perú.

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	
1.1. Antecedentes	14
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	17
1.3. Justificación	41
1.4. Formulación del Problema	42
1.5. Hipótesis	44
1.6. Objetivos	45
II. Marco Metodológico	
2.1. Variable de investigación	48
2.2. Operacionalización de variables	49
2.3. Metodología	50
2.4. Tipos de estudio	51
2.5. Diseño	51
2.6. Población, muestra y muestreo	53
2.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	55
2.8. Métodos de Análisis de Datos	59

III. Resultados	
3.1. Presentación de resultados	62
3.2. Contrastación de las hipótesis	68
IV. Discusión	73
V. Conclusiones	77
VI. Recomendaciones	79
VII. Referencias Bibliográficas	82
Apéndices	88
Apéndice A. Artículo Científico	
Apéndice B. Matriz de consistencia	
Apéndice C, Cuestionario de Liderazgo del Director	
Apéndice D. Certificado de validez	
Apéndice E. Constancias	
Apéndice F. Base de datos	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable de Liderazgo	45
Tabla 2. Muestra de docente de las Instituciones Educativa de la provincia de Huaral	54
Tabla 3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56
Tabla 4. Resultados de la validez de instrumento	58
Tabla 5. Resultados de validez de confiabilidad del instrumento sobre el Liderazgo	58
Tabla 6. Niveles de confiabilidad	59
Tabla 7. Tabla que representa como perciben los docente de I.E. Pública, Privada y Parroquial su capacidad de poder del director	62
Tabla 8. Tabla que representa como perciben los docente de I.E. Pública, Privada y Parroquial la capacidad de comprender del director.	64
Tabla 9. Tabla que representa como perciben los docente de I.E. Pública, Privada y Parroquial la Capacidad de inspirar del director	65
Tabla 10. Tabla que representa como perciben los docentes de I.E. Pública, Privada y Parroquial la Capacidad de actuar del director	67
Tabla 11. Prueba Kruskal-Wallis para determinar la diferencia del liderazgo de los directores en las I.E. pública, privada y parroquial.	68
Tabla 12. Prueba Kruskal-Wallis para determinar la diferencia de capacidad de poder en los directores de las I.E. pública, privada y parroquial	69
Tabla 13. Prueba Kruskal-Wallis para determinar la diferencia significativa de la capacidad de comprender de los directores de las I.E. pública, privada y parroquial	70
Tabla 14. Prueba Kruskal-Wallis para determinar la diferencia significativa de la capacidad de inspirar de los directores de las I.E. pública, privada y parroquial.	71
Tabla 15. Prueba Kruskal-Wallis para determinar la diferencia significativa de la capacidad de actuar de los directores de las I.E. pública, privada y parroquial.	73

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Gráfico de barras comparativo que expresa el porcentaje de la capacidad de poder que tienen los directores según la gestión.	63
Figura 2. Gráfico de barras comparativo que expresa el porcentaje de capacidad de comprender según la gestión.	64
Figura 3. Gráfico de barras comparativo que expresa el porcentaje de capacidad de inspirar según la gestión	66
Figura 4. Gráfico de barras comparativo que expresa el porcentaje de capacidad de actuar según la gestión.	67

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito principal determinar las diferencias en el nivel de Liderazgo de los Directores en las I.E. pública, privada y parroquial del distrito de Huaral – 2016. El tipo de estudio de la investigación fue básico.

Como técnica se aplicó la encuesta para recoger los datos y el instrumento un cuestionario que fue aplicada a (120) docentes, en tres instituciones educativas públicas, privadas y parroquiales, cuya información permitió probar las hipótesis planteadas. Como parte del estudio se determinó el análisis descriptivo y comparativo de liderazgo de los directores en las I. E.; obteniendo como resultados la diferencia que hay en estas tres instituciones en el marco de sus gestiones que realiza cada director.

Asimismo, la prueba de hipótesis determinó que la hipótesis general: Existe diferencias en el nivel de Liderazgo de los Directores de las Instituciones Educativas Pública, Privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016. Es verdadera ($P = 0,00 < 0,05$). Concluyendo además que dentro del liderazgo encontramos las dimensiones, capacidad de poder, capacidad de comprender, capacidad de inspirar, y capacidad de actuar; que muestra significativamente las diferencias de las gestiones de los directores de las instituciones educativas públicas, privadas y parroquial del distrito de Huaral, 2016.

Palabras claves: Liderazgo, poder, inspirar, actuar, comprender, motivación,

Abstract

The present investigation was to determine differences main purpose of Directors Leadership in S.I. public, private and parochial district of Huaral - 2016. The type of study is basic research.

As a technique for collecting survey data it was applied as an instrument and a questionnaire was applied to (120) teachers, three public, private and parochial educational institutions, whose information allowed to test the hypotheses. As part of the study the descriptive and comparative analysis of principal leadership was determined in I. E.; obtaining as a result the difference in these three institutions as part of its ongoing efforts of each director.

Also, hypothesis testing found that the general hypothesis: There are differences in the leadership of the Directors of the S.I. Public, private and parochial district of Huaral, 2016. It is true ($P = 0.00 < 0.05$). also concluded that within the leadership are the dimensions, power capacity, ability to understand, ability to inspire, and capacity to act; which significantly shows the differences in the efforts of the directors of public, private and parochial educational institutions in the district of Huaral, 2016.

Key words: Leadership, power, inspire, act, understanding, motivation,

I. Introducción

1.1. Antecedentes

Internacionales

La presente investigación se respalda en los antecedentes internacionales según el autor Aguilera (2011), para obtener el grado de Doctorado realizó una investigación que lleva como título “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro” en la Universidad de Alcalá de Henares - Madrid España; cuyo objetivo fue establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la fundación creando futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas, es un tipo de investigación es de tipo mixto, con una primera parte cuantitativa, una segunda parte más de tipo cualitativo, La muestra se ha seleccionado, en primer lugar en base al criterio de pertenencia a la Fundación Creando Futuro. En segundo lugar, se han seleccionado aquellas escuelas que mantienen niveles de estudios de Básica y Prebásica, que son aquellos niveles en los que se ha centrado ésta investigación, concluyendo que en términos mayoritarios, los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos caso el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También la efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones.

Así mismo, destaca Costa (2013), en su tesis para optar el título de magister realizó su investigación en “Gestión y Liderazgo del Directivo y la cultura de participación de los padres de familia del centro de audición y lenguaje “CEAL” de la ciudad de Loja”, de la Universidad Nacional de Loja - cuyo objetivo fue analizar la influencia de la gestión y liderazgo del directivo en la cultura de participación de los padres de familia, del Centro de Audición y Lenguaje CEAL, de la ciudad de Loja, período 2011 – 2012. Este estudio corresponde a una investigación descriptiva, en la presente investigación se consideró el universo es decir la totalidad de padres de familia que correspondió a 132 y 18 colaboradores institucionales (12 docentes, 4 administrativos y 2 auxiliares de servicio), así como evidencias recopiladas del hacer institucional. Finalmente concluye que el modelo alternativo de gestión y liderazgo aplicado, constituye una herramienta de orientación, en la gestión y liderazgo hacia la consecución de la participación efectiva de los padres de

familia ya que está potenciando la misma, se direcciona hacia estrategias que inciden en un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a resultados exitosos partiendo, de la aplicabilidad del liderazgo distribuido y de una gestión en base al conocimiento y revalorización de símbolos para el establecimiento de la cultura organizacional sostenible.

Por otra parte Mayor (2012), enfatizó en la tesis para contar con el título de magister Scientiarum, en educación con mención Gerencia de Organizaciones Educativas; realizó una investigación titulada “El clima organizacional y liderazgo en los directivos de las escuelas del Municipio Mara”; de la universidad de Zulia República Bolivariana – Venezuela; cuyo objetivo fue analizar la relación del Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos en las escuelas del Municipio Mara. Este estudio corresponde a un carácter descriptivo correlacional y de campo; por lo que en esta investigación, la población estuvo constituida por siete (07) directivos y sesenta y ocho (68) docentes, que laboran en las escuelas estatales de la Parroquia San Rafael del Municipio Mara. Cabe destacar, que por ser la población del personal directivo y docentes fue menor de 100, se trabajó con una población censal, llegando a la conclusión se identificaron los estilos de liderazgo desarrollados por los gerentes de las Escuelas Básicas de la Parroquia San Rafael del Municipio Mara, donde se constató un alto nivel de presencia en los estilos autocrático al dar órdenes para el cumplimiento de las metas, y presentar fallas al irrespetar las iniciativas del personal, ni generar las buenas relaciones interpersonales. Asimismo, se constató la presencia de directivos liberales, al evadir los problemas y ser pacientes en las gestiones de asuntos administrativos.

Nacionales

La presente investigación se respalda en los antecedente nacionales que tenemos a Martínez (2013), para obtener el grado de maestría, realizó una investigación que lleva como título “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, de la Universidad Católica del Perú; cuyo objetivo fue reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07; la investigación fue de nivel descriptivo; tipo ex post facto; y modalidad estudio de caso; es nivel descriptivo, la muestra quedó conformada por 19 docentes (2 varones y 17 mujeres), de un total de 211; la

segunda técnica fue la encuesta porque permitió una mayor cobertura de los sujetos involucrados en la investigación; y como instrumento, utilizamos el Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X versión corta a quienes se les aplicó la encuesta; concluyendo que el liderazgo transformacional del director en una I.E. Pública es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos.

Así mismo Contreras (2011), para obtener el grado de maestría, realizó una investigación que lleva como título “Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar” Estudio de caso fue en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte de la Universidad Católica del Perú; Cuyo objetivo fue analizar la relación entre el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte y la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar, el trabajo se enmarca dentro de un método cualitativo de investigación estudio de caso descriptivo, concluyendo que el liderazgo predominantemente autoritario de la dirección influye negativamente en la participación de docentes y alumnos en la medida que estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar. Los docentes no tienen injerencia definitiva en la organización de horarios, la gestión económica y la planificación institucional. Este último aspecto de la gestión, es descuidado por la dirección. Por su parte, los alumnos, a pesar de contar con instancias de representación escolar, no intervienen en las decisiones sobre el reglamento escolar y la gestión económica.

Zarate (2011) en su tesis de Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria, realizó una investigación titulada “En Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas de primaria del distrito de Independencia Lima”, en la universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú; cuyo objetivo es establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia – Lima; y corresponde a un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño es el descriptivo transaccional o transversal. Diseño descriptivo correlacional, los diseños transaccionales descriptivos, son, por lo tanto estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas y las muestras de estudio

corresponde a las llamadas muestras probabilísticas estratificadas proporcionalmente, se estableció el tamaño de la muestra, y el tipo de muestreo por la zonificación del distrito dividido por redes educativas, de ellos se utilizó la muestra de profesores de educación primaria y alumnos de 5° y 6° grado de primaria. Se concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo; la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística

Teorías

Teorías de rasgo

Las investigaciones realizadas sobre el liderazgo vienen desde la antigüedad, desde los años 1920 y 1930, se centraron dichas investigaciones en los rasgos que reflejaba el ser humano, buscaban ciertas características que diferenciaban al líder de otras que no lo son., empezaron a hacerse muchas interrogantes y entre ellas era el saber si los líderes nacen o se hacen es por ello que:

Según los autores Lussier y Achua (2005) señalaron que:

Los investigadores deseaban identificar el conjunto de características o rasgos que distinguieran a los líderes de los seguidores o a los buenos líderes de los ineficientes. Estas teorías intentan determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo. Los investigadores buscando identificar un conjunto de rasgos comunes a todos los líderes exitosos, han analizado rasgos físicos y psicológicos o cualidades, como alto niveles de energía, cierta apariencia, agresividad, independencia, poder de persuasión y dominio. (p. 15).

Se puede deducir que las primeras investigaciones que se realizó, se encontró ciertas características, rasgos, atributos que poseían los buenos líderes, mostraban cierta personalidad que reflejaban algunos líderes para ser diferentes de otros, se sabe que los rasgos son características innatas del ser humano, la personalidad que resaltan en ellos,

las características que muestra un líder se diferencia de una persona a otra en actuar y proceder, la personalidad está representada por una jerarquía de rasgos, en el cual se establece a una determinada persona, que permite constituir el comportamiento individual de cada individuo, en cómo piensa y actúa en diferentes situaciones frente a sus seguidores; los rasgos por sí mismo no eran suficientes para explicar que un líder sea eficaz, puesto que en ellos se diferenciaba múltiples rasgos físico, psicológicos y fisiológicos y diferentes en cada sujeto que transmitían en su seguidores para llegar a la meta que se proponía; Sin embargo, nadie ha conseguido una lista universal de rasgos que posean todos los líderes exitosos o rasgos que garanticen el éxito del liderazgo; viendo por el lado positivo, aunque no exista dicha lista, se han identificado algunos rasgos que se relacionan con el éxito del liderazgo

Teorías del comportamiento

Estas investigaciones sobre el liderazgo se concentraron desde los años 1940, hasta mediados de los años setenta, buscaban ciertas actitudes en el comportamiento de los líderes; si había algo en particular hacer diferentes a los líderes eficaces; en otras palabras, querían saber cuál era el mejor estilo o tipos de comportamiento del ser humano, más adecuados para obtener un mejor resultados en su propósitos.

Según el autor Lussier y Achua (2005) indicaron que:

La teoría del comportamiento del liderazgo tratan de explicar los estilos distintivo de los líderes eficaces o bien definir la naturaleza de su labor (...) la investigación sobre el comportamiento se centra en encontrar formas de clasificar la conducta que facilite nuestro conocimiento del liderazgo (p. 15)

En esta teoría dejaron de enfocarse en el paradigma de la teoría de rasgo, para enfocarse en las actitudes de los líderes y se basaron en los que dicen y hacen los líderes, las formas, estilos de comportamientos que eran actitudes positivas o negativas en diferentes situaciones, ese hecho era observable, en ese sentido los investigadores realizaron diferentes estudios que incluyen cuatro principales estilos del comportamiento de un líder, con el fin de lograr conocer el mejor estilo de liderazgo en una institución.

Estudios en la Universidad de Iowa

Se estudiaron tres estilos diferentes, que mostraban los líderes, uno de ellos es el estilo democrático donde el líder involucra y da más énfasis y valor a la participación de los empleados, en la toma de decisiones en mejora de la institución, el otro el estilo autocrático aquí el líder se muestra autoritario y limita la participación de los empleados, porque es el único que podía decir cómo realizar la labor del grupo, imponiendo sus rol a cada seguidor y por último el estilo liberal, este estilo de comportamiento el líder entrega toda libertad a los empleados a tomar decisiones, que determinado tiempo, este estilo logra perjudicar de alguna manera a la empresa; el resultado de esta investigación de la Universidad de Iowa demostró que el líder democrático era el más efectivo para lograr las metas establecidas. Según los autores Robbins y Coulter (2005).

Estado de Ohio

Se identificaron, dos aspectos importantes del comportamiento del líder, uno de ellos es la consideración: Donde se da más importancia a las ideas, a los sentimientos de los seguidores; un líder con un alto nivel de consideración ayudaba a mejorar de alguna manera los problemas que tenía sus seguidores o los miembros de grupo; el otro aspecto fue la estructura inicial: Dicha estructura refería al grado que tenía un líder para definir sus funciones de los miembros para organizar el trabajo, para que trabajen y lograr los objetivos laborales de la empresa donde llegaron a la conclusión, que el líder que manifestaba un alta consideración y una alta estructura podría lograr un gran desempeño de parte de sus seguidores y mejorar así su trabajo realizado. Según los autores Robbins y Coulter (2005).

Estudio en la Universidad de Michigan

Según estudios identificaron características del comportamiento de los líderes que estaban relacionados con la eficacia del desempeño, en la cual se identificó dos aspectos fundamentales del comportamiento del liderazgo, que el primero está orientado al empleado, donde se hace un hincapié en las relaciones interpersonales en la cual ellos mostraban un interés personal en las necesidades de sus seguidores y se aceptaban las diferencias de sus miembros del grupo, el otro aspecto relacionado a este estudio está orientado a la producción aquí también se hace hincapié destacar los aspectos técnicos o las tareas del trabajo, los líderes se preocupaban principalmente por lograr las tareas del

grupo y se consideraban como medios a los miembros del grupo para lograr este fin es por ello que se llega a la conclusión, esto favorece a los líderes que logra un nivel alto de productividad del grupo y que los empleados están muy satisfechos en el trabajo. Según los autores Robbins y Coulter (2005).

La Rejilla del liderazgo o parrilla gerencial

Este estudio se realizó para evaluar los estilos de comportamiento en la cual se menciona del interés personal y el interés por la producción; en el interés personal se enfoca en la preocupación que tiene el líder por sus empleados en la que se mide mediante una escala del 1 al 9 de baja y alta y el otro aspecto es, interés por la producción donde mediante la rejilla se muestra que el líder está preocupado por la producción; mediante una escala del 1 al 9 de alta y baja, en la cual este autor hace referencia, no se llegó a ofrecer alguna respuesta deseado en el comportamiento del líder, no se llega a interpretar claramente de la rejilla que es lo que hace el líder, que tipo de actitud o comportamiento manifiesta el líder; en ese sentido esta rejilla logra esquematizar un esquema para conceptuar el estilo de liderazgo según los autores Robbins y Coulter (2005).

Teoría de contingencia del liderazgo

Según los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2008) indicaron que “las personas se convierten en líderes no solo por los atributos de sus personalidades sino también debido a varios factores situacionales y las interacciones entre líderes y los miembros del grupo” (p. 452).

Ambas teorías como el de rasgo y del comportamiento del liderazgo constituyen esfuerzo y conocimiento, la conducta y el estilo del líder puede ser flexible para adecuarse a distintas situaciones del entorno; llegaron a la conclusión que no hay un mejor estilo de liderazgo adecuado para proceder en todas las circunstancias, pero en las gestiones administrativas o la práctica gerencial se necesita líderes que se adapte a diferentes estilos, para actuar en diversas situaciones, es por ello que esta teoría de contingencia de liderazgo se basa en la problemática externa, por lo cual logra centrarse como punto importante en los investigadores para lograr cambios positivos dentro de una empresa, el líder debe tener la capacidad suficiente para solucionar diferentes situaciones que se presenta en el entorno; saber actuar o contar con un plan, no tan estructurado pero

que logre solucionar el problema, lo cual sería el plan de contingencia, contar con herramientas necesarias previniendo si algo llegase a suceder en dicha empresa.

Teoría X y Teoría Y

Mc.Gregor (1960) explicó:

La teoría X señala que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda (...) debido a esta tendencia a rehuir del trabajo, la mayor parte de las personas tiende ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización (...) el ser humano prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. Citado por Gleiser, D. (1994, p.p.33-34) y la Teoría Y, da por sentado que los individuos ejercerán la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización en la medida en que estén comprometidos con dichos objetivos. Citado por Gleiser, D. (1994 p. 55).

En la teoría X el ser humano trata de evitar el trabajo, no siente ganas, ni está dispuesto a trabajar, si no hay una motivación o incentivo; difícilmente no se logrará obtener buenos resultados, el sujeto se siente obligado a realizar dichas actividades por incentivos o castigo que usualmente las empresas realizan; en cuanto a jefes muestran actitudes negativas frente a los a los empleados, les disgusta el trabajo son negativos, son pesimistas, son más coercivos y autocráticos, lo cual recurren a castigos o amenazas; y en la teoría Y encontramos a empleados que se sienten motivado en desarrollarse profesionalmente e integralmente, su principal estímulo para lograr sus objetivos es progresar y desarrollarse dentro de la institución, es un impulso innato, un don que algunas personas tienen y eso motiva a ser mejores cada día, se sienten comprometidos con los objetivos que plantea dichas empresa, los subordinados que muestran actitudes, relacionados a teoría Y les gusta el trabajo y no hay que estar supervisándolos en lo que hacen, son más participativos, más positivos, optimistas aquí los líderes utilizan más la motivación y recompensa, por ende hay más investigaciones a líderes con actitudes de la teoría Y, porque son mejores concretando objetivos y organizaciones, por ello se aprovecha todo su potencial a sus subordinados.

Definiciones sobre la variable de estudio: Liderazgo

A continuación visualizaremos diversas definiciones que nos parecen notables para esta investigación:

Definición del liderazgo

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) Definieron al liderazgo “Como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos o con entusiasmos hacia el logro de a las metas del grupo” (p. 440).

Aducimos que los líderes están en la capacidad de influir, intervenir y persuadir en sus seguidores a que participen, a trabajar de forma voluntaria y con mucho entusiasmo en dicha institución, un líder debe saber, cual es el momento exacto para utilizar sus capacidades, sus destrezas, y conocimientos, para transmitir fuerza, confianza en sus seguidores para lograr metas, que contribuyan en el bienestar y desarrollo del grupo; es por ello que dentro de una organización o mejor aun enfocándonos en una Institución Educativa, el director debe contar con un liderazgo y tener presente que es pieza clave, muy necesario y primordial para la gestión educativa, el líder debe poseer los conocimientos adecuados y necesarios, que darán direccionalidad a los proyectos, que se establecen en marco de su funciones de sus seguidores, para desarrollar juntos metas establecidas .

Así mismo Chiavenato (2006) señaló que “El liderazgo es un fenómeno de influencia interpersonal que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones” (p.104).

Se define al liderazgo como un dominio interpersonal, ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana, para la obtención de uno o más objetivos específicos; así mismo el liderazgo no puede existir sin la comunicación entre líder y seguidor siendo factor clave y primordial; la influencia es un dominio, un potencial que presenta un líder, un fenómeno, una fuerza que provoca cambios en el comportamientos de las personas y/o dentro de las organizaciones, el líder influye sobre otros, por la seducción de sus palabras y los mueve a realizar determinadas acciones, que van acorde con los objetivo planteados.

Es por ello que el mismo autor también menciona que el liderazgo “Es la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos”. (p. 342).

Efectivamente el autor indicó, que el líder tiene la habilidad de ser competente, en lograr influir en sus seguidores, la perspectiva que él desea, reconoce que el poder que tiene un líder es importante, para persuadir e involucrar a otras persona al trabajo colectivo, para lograr metas, tener presente y contar con los demás, y la actividad que viene realizando debe enfocarse en el desarrollo de la institución para alcanzar sus objetivos.

Siguiendo con la definición de la variable; la *UNESCO* (2006) definió que el liderazgo “Es como el arte de la conducción de seres humanos”. (p. 18).

El líder está altamente capacitado en saber lo que se propone, va dirigir y orientar a los seguidores, enfocándose claramente a los objetivos que se ha planteado y que técnicas utilizará para llegar juntos a la meta, todo líder debe guiar, orientar y conducir por el camino correcto a sus seguidores, dando a entender que el ser humano está en la capacidad de cambiar su mundo, su empresa, hasta la forma de pensar; no por coerción sino por convicción, lograr cambio positivo en su equipo, realizar cambios administrativos internos en la institución mediante la conducción eficiente; si desea el éxito.

Rojas y Gaspar (2006); definieron que el liderazgo es “El arte de la conducción de seres humanos” (p. 18).

La definición de los autores sobre el liderazgo tiene semejanzas con la *UNESCO*, ambos consideran que el líder, está en capacidad de conducir, orientar a personas, para cumplir objetivos, un líder exitoso más que nada tiene que tener la habilidad, el poder del convencimiento a los seguidores, brindar confianza, resaltar sus conocimientos, reflejar aquella entrega, e inspirar valores, logrando captar personas, que se motivan con solo ver a aquellos líderes que a leguas perciben algo especial en sus proyectos de vida.

Así mismo Lussier y Achua (2005) definieron el liderazgo como el “Proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (p. 5).

Entendemos que para lograr el éxito de una empresa, el líder y sus seguidores deben realizar cambios positivos, mostrar actitudes que vayan acordes a lo que se desea reflejar, por el bienestar de todos; contar con un estilo adecuado proceder y actuar; mediante la influencia logrará influir, en los seguidores ideas innovadoras, creativas, con la finalidad de lograr las metas determinadas.

Bonifaz (2012) definió al liderazgo como la “Capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales” (p.10).

El liderazgo refiere a la capacidad y la habilidad que el líder posee para influir de forma positiva cambios que requiere la organización; en ese aspecto el líder debe respetar al grupo e inspirar mucha confianza despertando interés, valorar el trabajo de sus empleados que viene desempeñando, son aspecto que se complementan entre sí, para lograr metas y ser un líder exitoso.

MINEDU (2013) define el liderazgo como:

Una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo – formal o informal – participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización (p.13).

Toda institución educativa necesita de un liderazgo directivo, donde logre asumir la conducción de dicha institución; el director que asuma este cargo, debe de contar con ciertas características, cualidades, para ser competente y actuar frente al grupo en una institución educativa, poseer un liderazgo más formal que influya en las mejoras de su institución, buscando mejores resultados para la organización.

MINEDU (2013) definió al liderazgo pedagógico “como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa”. (p. 12).

Cuando mencionamos de un liderazgo pedagógico, este se enfoca en los docentes por la capacidad que tienen en influenciar a sus alumnos y padres de familia, enseñanzas innovadoras con mucha creatividad, impartida desde sus aula, a su vez debe ser guiado, monitoreado por el director y los demás grupos que se sientan identificados con el logro de la escuela, porque la responsabilidad de los logros o fracaso recae en el director, es por ello que el director una de sus labores fundamentales es lograr influenciar en sus seguidores un liderazgo trasformador, todos trabajando en un mismo sentido podrán transmitir democráticamente en sus aulas el mejor liderazgo, con el fin de obtener un resultados favorable en todos los aspectos.

El MINEDU (2013) reconoce “El liderazgo pedagógico del director o directora de la IE, es como el pilar para la mejora de los aprendizajes, centrando los objetivos y acciones de la IE en lo pedagógico” (p. 11).

Como en toda institución el MINEDU también reconoce que un buen liderazgo en una I.E. es fundamental; un líder quien conoce sus responsabilidades frente al éxito o a un fracaso, debe de estar muy preparado, ser activo y muy creativo e innovador, contar con mucho conocimientos en la aspecto pedagógico, estar centrado en la mejora de los aprendizajes de sus educandos y en el aspecto administrativo; tener la habilidad de gestionar, con la finalidad que el líder pueda asumir de manera responsable la conducción de un colegio, se le debe considerar como la columna vertebral de la escuela, ella será la encargada de los aprendizajes obtenidos para brindar resultados de calidad para lograr los objetivos.

Dimensiones de la variable liderazgo

Contiene cuatro dimensiones la variable del liderazgo y se detalla:

Capacidad de poder

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) indicaron que la capacidad de poder “Es la habilidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias y acciones de otras personas o grupo. (p. 440).

El poder significa, que el que está al frente de una empresa tiene la capacidad de ofrecer algo que en cierta manera posee a sus colaboradores, puede ser castigos o recompensas, tiene la habilidad de influir en sus empleados creencias y acciones para que el grupo haga lo que él líder se propone.

También Chiavenato (2009) definió que el “Poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan. (p. 336)

El poder implica tener mayor fortaleza y capacidad, de alguna manera es ganarse a sus colaboradores mediante la personalidad adecuada para concretar una visión que él se plantea, el líder está en la capacidad de lograr cambiar el pensamiento de sus subordinados con el simple hecho de que tiene poder, poder para premiar o poder para sancionar viendo desde esa perspectiva, el líder busca conocer bien a sus empleados, y si algunos se resisten el líder tiene que tratar de utilizar el poder ósea brindarles alguna motivación para lograr captar más a sus empleados a su favor por el bien de las organizaciones.

Así mismo Lussier y Achua (2005) definieron “El poder es la influencia potencial del líder sobre sus seguidores” (p. 102).

Habiendo analizado la definición de estos autores, se indica que la influencia de poder que posee un líder, logra influir de manera positiva o negativa, en las actitudes de sus empleados; por ende, el líder debe ser capaz, tener la suficiente habilidad de lograr que sus colaboradores crean en él, y ver realizado sus objetivos.

La capacidad de comprender

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) indicó que la capacidad de comprender es:

Comprender los elementos de la motivación, esta consiente de la naturaleza y fortaleza de las necesidades humanas y es más capaz de definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas para obtener las respuestas deseadas, eso implica conocer y entender a cada uno de sus subordinados. (p. 442)

El líder tiene la capacidad de conocer las diferentes fuerzas motivadoras, intrínsecas o extrínsecas, y ser capaz de diseñar para mejorar las actitudes que muestran los seguidores, mediante la comprensión y saber entender y lograr lo que se propone; el líder tiene que conocer las teorías de la motivación y ser capaz de aplicar este conocimiento a las personas, estar conscientes de las necesidades humanas son un factor predominante, para obtener las respuestas deseadas de sus subordinados.

Constanza López (2014) indicó que:

La capacidad de comprender es el poder de las emociones en el trabajo es lo que diferenciaría a los mejores líderes. No significa que el cociente intelectual y las habilidades técnicas sean irrelevantes. Son importantes pero como puntos de partida pues constituyen requerimientos de entrada a las altas posiciones ejecutivas. Sin embargo, las investigaciones de Goleman demuestran claramente que la inteligencia emocional es el sine qua non (imprescindible) del liderazgo. (p. 01).

La capacidad de comprender para este autor está relacionado con las emociones que tiene el líder dentro del trabajo, en lo cual es imprescindible contar con un liderazgo que demuestre emociones positivas, porque los miembros del grupo se sienten mucho más felices si logran mantener un estado emocional tranquilo, con mucha confianza dentro del trabajo, el trabajador desarrolla su labor con esmero y entusiasmo; se deduce que el líder se diferencia de los demás para demostrar que sabe sobrellevar su inteligencia emocional frente a sus seguidores, y eso le permitirá relacionarse más fácilmente con los subordinado.

Capacidad de inspirar

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) sostuvieron que la capacidad de inspirar es:

Aplicar todas sus capacidades a un proyecto, si bien el uso de motivadores parece centrar en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de las cabezas del grupo quienes pueden tener cualidades importantes que dan lugar a la lealtad, la devoción y el fuerte deseo de parte de los seguidores de promover de que los líderes quieren (p. 442).

Se refiere a la capacidad de lograr que los seguidores apliquen sus destrezas, sus habilidades para realizar proyectos, pero esa inspiración proviene del líder del grupo quien deben tener cualidades importantes y el fuerte deseo de parte de los seguidores para promover de lo más profundo lo que los líderes quieren de forma voluntaria con el ánimo de progresar desarrollarse en todos los sentidos personalmente e institucionalmente, aquí no es cuestión de satisfacer necesidades, más bien es dar apoyo al líder que en algún momento se siente derrotado, y de alguna manera confían en él, porque el no solo logrará que sus seguidores aplique sus capacidades para la meta, sino descubrir el talento que cada persona posee, y así lograr desempeño extraordinario dentro de su institución.

Según Lupano y Castro (2008) indicaron que “Los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativa de futuro”. (p.113).

Los líderes que motivan e inspiran en sus empleados lograran generar una buena expectativa para el futuro de sus empleados, el líder conlleva a que el grupo manifieste un espíritu emprendedor, incansable con cambios positivos que le nace desde muy dentro de él, en lograr algo para desarrollarse en todos su campos.

Méndez R. (2009) indicó que “Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad (...) Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo” (p. 01).

Estos tipos de líderes según el autor, son personas que nacen con unas características que reflejan una capacidad innata o que pueden ser adquiridas, es un líder que brinda, energía, ánimos a sus colaboradores, para que sea alguien, pero no por un estímulo externo sino por un espíritu innato, donde le estimula a cada uno de ellos con mucha energía para hacer lo que se propone en lograr altos niveles en desarrollo, buscando la esencia del ser humano para modificar su conducta en el bienestar en el desarrollo tanto de sus seguidores y de la institución.

Capacidad de actuar

koontz, Weihrich y Cannice (2008) sostuvieron que la capacidad de actuar:

Conduce a responder y despertar motivaciones, tiene que ver con el estilo la forma de comportamiento del líder, con los empleados buscando motivaciones y dando recompensas, incentivos, viendo la cantidad de esfuerzo que una persona tiene dentro de un determinado lugar. (p. 442).

Las actitudes que muestra un líder en las organizaciones es de suma importancia, por medio de la conducta el líder refleja la confianza en sus seguidores, para obtener un clima favorable involucrando a todos a que se sigan manteniendo en la misma línea de la imitación de una conducta deseables para todos, de esa forma logra despertar las motivaciones de interés del empleador en lograr obtener algún incentivo o recompensas por la cantidad de esfuerzos que ellos realizan en su institución, las formas de actitudes positivas favorecerán a todos los subordinados.

Pertierra F. (1999) indicó que:

El líder debe actuar con firmeza pero a la vez con humildad y siempre considerarse sustituible, pues si no puede ser sustituido tampoco podrá ser ascendido (...) y se va formando día a día, en la pasión por la misión en la acción y en los valores fundamentales” (p.01).

Para lograr un liderazgo exitoso, todo dependerá del proceder del líder siendo primordial y de mucha importancia, contar con valores fundamentales en sus acciones de las actividades que viene realizando conjuntamente con sus seguidores, la actitud del líder

se va ir formando día con día con mucho entusiasmo, tiene que ser muy respetuoso y disciplinado pero a la vez actuar con mucha solidez, seguridad para que refleje en sus seguidores.

Características del liderazgo

Según los autores Robbins y Coulter (2005) describieron brevemente estos rasgos relacionados con el liderazgo:

1) El dinamismo, los líderes son activos, laboriosos que realizan una gran cantidad de esfuerzo. Son deseosos, tienen mucha energía; son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa y mucha creatividad para obtener sus logros. 2) Deseo de dirigir; los líderes tienen un fuerte deseo de influir, persuadir en los demás para que crean él; dirigirlos y llevarlos a que todos se desarrolle en beneficio de ellos mismos y como de la empresa, son muy responsables en las cosas que viene realizando. 3) honestidad e integridad; los líderes crean relaciones que inspiran confianza entre ellos mismos y sus seguidores; son veraces y espontaneo y decentes, y mostrando gran congruencia entre sus palabras y hechos. 4) confianza en sí mismo, los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismo. Por lo tanto, los líderes deben mostrar confianza en sí mismo para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones que se planean le están llevando por el buen camino 5) inteligencia. Los líderes deben ser lo suficientemente y muy talentosos e inteligente para congregar, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones resolver problemas 6) Conocimientos pertinentes para el trabajo. Los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimientos sobre empresas, se enfocan en la visión y como se debe de trabajar en forma colectiva la misión y los asuntos técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de esas decisiones. 7) Extraversión. Los líderes deben de reflexionar de sus actos, son personas muy activas y alegres. (p. 423).

Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

Cuando un líder administra una Institución, debe estar preparado, saber gestionar tener mucho dominio de las tareas que se maneja en la administración de una entidad, debe

hacerlo con efectividad, responsabilidad y objetividad, en trabajar muy duro, e inspirando a sus empleados a ser mejores siempre, y contar con la voluntad y progreso para ellos mismo.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008) distinguen que los líderes transaccionales:

Identifica que necesita hacer el subordinado para alcanzar los objetivos, aclarar los roles y tareas organizacionales, establecer una estructura de organización recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes trabajan duro y tratan de operar la organización con efectividad y eficiencia. (p.458).

Este tipo de liderazgo nos indica que el líder aprovecha el interés personal para motivar al grupo, mediante el concepto del premio o la sanción en virtud de rendimiento de sus seguidores; en cuantos a sus trabajadores ellos brindan lo mejor para alcanzar metas que están dispuestos a cumplir y obtener los premios. Este tipo de liderazgo transaccional el líder en esta situación manipula a sus colaboradores dependiendo de las necesidades humanas que requiere el hombre, para alcanzar los objetivos de él y por ende también se interesa en el bienestar de la organización.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008) distinguen que los líderes transformacionales: “Articulan una visión e inspiran a los seguidores. También tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional” (p. 458).

Este tipo de liderazgo está orientado a la visión profunda de que mantienen las personas, el líder está en la capacidad de producir un afecto profundo en sus seguidores, una atención individualizada, son capaces de promover inspiración del grupo, de estimular al personal e inspirar para que ellos realicen algo, que sea una motivación intrínseca, innato, que valore su esfuerzo en lo que viene realizando, motivarse con el único fin de lograr sus metas y lograr desarrollar ese talento que tienen dentro cada uno de sus seguidores. Estos estilos de liderazgo transaccional y el estilo transformacional, son herramienta indispensable para el desarrollo del liderazgo y por consiguiente para un

buen desarrollo de sus empresas, la competencia, las habilidades, los conocimientos, la forma de actuar, las acciones que realizan, el comportamiento que refleja los líderes para poder interactuar y manipular a los seguidores logra determinar que no solo existe un estilo de liderazgo si no los dos; son diferentes estilos que aplicados logra éxitos en la organización.

Definición del líder

Robbins y Coulter (2005) definieron “Que el líder es alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial” (p. 422).

Según los autores el líder, es una persona que está en la capacidad de influir, persuadir e inducir en los demás lo que a él le conviene mejor, se encargará de dirigir asuntos de una empresa o institución, a sus seguidores a ser participe en sus acciones y metas, a la vez posee un poderío o un mando en sus gestiones que viene desempeñándose, siendo pieza clave que el líder está en la capacidad de gestionar en forma correcta, los seguidores cumplen con la misión del líder, y ambos dependen del uno al otro para tener un mayor rapidez lo que se propone.

Díaz (2010) definió un líder en la escuela:

Significa igualmente promover el crecimiento del equipo del personal docente y no docente convirtiéndolos igualmente en verdaderos líderes en el cumplimiento de sus funciones; confiar en la capacidad de ellos en su misión de implementar la enseñanza de las diversas disciplinas. (p. 01).

El autor menciona que un líder está en la capacidad de promover crecimiento y desarrollo para la comunidad educativa, un director debe confiar en sus seguidores, para mejorar las enseñanzas de las áreas correspondientes, y tratar de convertir a sus seguidores en verdaderos líderes, el líder debe contar con la habilidad de percibir los problemas que afectan en su Institución y lo mejor saber solucionar problemas, para que logre obtener el crecimiento del equipo docente.

Robbins y Coulter (2005) definió Líder Carismático “Es un líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera” (p. 433).

Este tipo de líder nos dice que la carisma es un don, es un regalo de la vida, nace con el ser humano, el líder tiene tanta facilidad de influir en los demás y de lograr mucho, por medio del trato que brinda al grupo, tiene la habilidad de manipular no de forma coercitiva, sino más bien por el deseo de sentirse bien con uno mismo; la carisma puede ser adquirida si uno se lo propone, y mediante ella convencer a todos los miembros de grupo; es una característica innata que tiene el líder, donde demuestra que con mucho esmero y entusiasmo logra inspirar a sus empleados que todo se puede lograr si uno se propone.

Características de un líder

Sin duda para alcanzar el éxito debe ser un líder que muestre o refleje una serie de características mediante la personalidad y en su actuar para lograr sus objetivos, un líder sabe conducirse y motivar a los seguidores de manera atractiva e interesante en una organización, el líder muestra siempre actitudes positivas para producir resultados favorables, estas habilidades están estrechamente ligadas para generar un mayor integración y fuerza, el líder adquiere rápidamente conocimientos.

Según Chiavenato (2009) mencionó que de acuerdo a este nuevo enfoque el líder debe poseer:

Habilidad de carácter: En la cual el líder demuestra que es integro, cumplido, autónomo, independiente, responsable, moralista, sensible, debe tener coherencias con sus acciones y conocimiento de sí mismo. La otra característica es la habilidades para relacionarse: El líder busca tener simpatía de su seguidores y prioriza el dialogo para relacionarse para llegar a un acuerdo mediante la comunicación oral o escrita, verbal o no; siendo fundamental que el líder pueda brindar solución al problema encontrado, mucho dialogo para el buen clima en el trabajo y el equipo, transmitiendo información y sus experiencias con la asesoría para el desarrollo de sus seguidores y de la organización. Habilidades para la mediación: Ante todo el líder debe ser

honesto, decente, empático, saber escuchar y comprender, entender, transformar conflictos en oportunidades, mantener una confrontación fructífera que conlleve a una mejor resolución del problema mantener su inteligencia emocional lograr tener un buen clima dentro de las organizaciones. Habilidades cognitivas: El líder demuestra que sabe mucho, en el proceso de adquirir conocimientos, estar preparado para orientar y enseñar, tener un buen juicio, conocerlo bien a sus seguidores, ser creativo e innovador. Habilidad de decisión: Debe ser simpático en reflejar predisposición en el trabajo, el líder debe tener habilidades de poder de decisión, lograr influenciar a sus seguidores para motivar a las personas a actuar, a involucrarse en los demás, formar alianza para desarrollar talentos, adquirir conocimientos y desarrollar la capacidad de aprender solo. Habilidades para la acción: El líder debe ser capaz de trabajar conjuntamente con la participación con sus seguidores, lograr comprometer a sus seguidores a cambios con responsabilidad, y entusiasmo donde cada seguidor este preocupado brindar lo mejor de él, y sentirse ser parte del equipo teniendo el compromiso y los resultados positivos en su organización, manteniendo el orden y tomar decisiones razonadas. (p. 78)

En ese sentido el trabajo del líder es poner en acción a sus seguidores e influir en ellas para la obtención de lo que se ha propuesto en beneficio de todos; debe despertar en otros la necesidad de reflejar proyectos a ejecutar para conseguir lo planificado, debe guiar, orientar brindar estímulos por el esfuerzo e interés del grupo hacia la realización de las tareas propuestas por convicción, para lo cual deberán conocer lo mecanismo que ayudar a concretar la visión y aceptar los métodos y sistemas de trabajo, y aceptar que una falla de sus seguidores el único responsable será el líder.

El efecto de Pigmalión

Los autores Lussier y Achua (2005) indicaron que “Las actitudes de los líderes hacia los seguidores y las expectativas de estos, y el trato que les dan, explican y predicen su comportamiento y desempeño” (p. 45).

El efecto de Pigmalión nos hace entender que si un ser humano dice a otra persona que no va poder hacer algo, debemos de tener la certeza que no lo logrará, por el simplemente haberlo dicho; pero si le decimos que si lo va lograr todo lo que se

propone, entonces si estamos dando por hecho que lo logrará, es porque le estamos dando confianza en que lo logrará; el líder debe saber, entender y conocer que nuestras palabras tiene un poder imaginable, que con solo decirla limitamos a los seguidores a lograr los objetivos, y debemos de saber utilizarla para conseguir lo que queremos, es por ello que debemos tener cuidado en cómo decir las cosas, pero también se refleja en las actitudes que muestra el líder, en el comportamiento negativos o positivos que influyen en la conducta de sus seguidores, este efecto de Pigmalión indica que las actitudes que una persona líder pueda influenciar positivamente o negativamente en mostrar su actitud y eso influirá en su comportamiento y no tendrá muchas ganas de seguir compitiendo, es mejor tener buenos resultados debemos de cambiar la forma de pensar e influir en los seguidores para lograr lo que uno se propone, en ese sentido si el líder debe optar por cambiar y tener una actitud positiva.

Motivación y liderazgo

Según los autores indica Robbins y Coulter (2005) indicaron que:

La motivación es todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener ciertos resultados (...) motivar a otro es difícil y requiere tiempo porque se necesita motivar a cada seguidor en forma personal, para resumir la idea, para alcanzar los objetivos organizacionales el líder necesita ser capaz de motivarse a sí mismo y a los demás, por lo tanto, una habilidad fundamental para tener éxito como líder consiste en poder motivarse. (P.74).

La motivación influye en el comportamiento de la persona, se basa en una necesidad que tiene un empleado y que esa necesidad es motivado por algo, lo que el empleado desea; pero debemos tener claro que motivar a otra persona es muy difícil, porque primero el líder debe ser capaz de motivarse primero, para motivar al resto; el líder para ser exitoso tiene que saber y poseer esa información ya que le permitirá lograr obtener una idea global y resumida de las necesidades humanas que tiene todos sus empleados y podrá lograr los objetivos que se plantea, siendo una habilidad fundamental para tener éxitos.

Comunicación y el liderazgo

Lussier y Achua (2005) indicaron que: “La comunicación eficaz es una de las capacidades medulares de los líderes, pues forma parte de la estrategia de liderazgo”. (p. 174).

Según estos autores indican lo importante y fundamental que es mantener una buena comunicación entre líderes y los seguidores, en las empresas los líderes deben mantener una comunicación activa para influir en su grupo, y por este medio el líder debe conseguir relacionarse para el bienestar de todos, la comunicación es uno de los pilares más importantes que forma parte de un liderazgo; esto ayudará a mantener un buen clima en la empresa, el líder debe mantener una comunicación clara, abierta y transparente con sus empleados, porque dentro de las instituciones encontramos líderes que solo llegan a comunicarse en un solo sentido, que solo se dedican a dar órdenes o a decir que es lo que tiene que hacer cada seguidor y no da oportunidad a que el personal intervenga; el líder debe tener claro que manteniendo una comunicación en dos sentidos con todos los empleados pueden dialogar más abiertamente y formar un equipo por el bienestar de su empresa.

Liderazgo administrativo

Freire y Miranda (2014) manifestaron que:

“El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales (Castillo Ortiz 2005). (p. 13).

Para administrar una institución, se debe contar con un buen liderazgo; un líder que este altamente preparado en realizar gestiones administrativas; porque no solo se debe dedicar a planificar, organizar y coordinar todas las actividades que se requiere en el colegio si no ha de ser capaz de lograr influir en sus seguidores, todas las tareas que se va a realizar para lograr la visión que cuenta la institución, todos deben ser parte de un equipo que todos deben trabajar conjuntamente en la misión del centro educativo, bajo el liderazgo

del director, que es clave para realizar la fase operacional de un cargo, realizando diversas gestiones para que sea encaminada al logro de los objetivos.

Definiciones según autores en el ámbito del Liderazgo directivo

El nuevo rol del director

Según Jabif (2008) manifestó:

Que en su nuevo rol, el director deberá partir de una visión global e integradora de la institución que le permita “mirar” y actuar sobre el conjunto de actividades, ya sean pedagógico-didácticas, administrativo organizacionales o comunitarias, a fin de consolidar, en la percepción colectiva, una visión sistémica que refleje que todo lo que se lleva a cabo en un sector del centro educativo repercute en su conjunto. (p. 09).

Debemos tener en cuenta que para lograr metas deseadas, el director debe tener una visión global, integrando a toda la comunidad educativa, en actividades que viene realizando en dicha institución saber con exactitud hacia dónde quiere llegar con todo el personal, utilizando sus fortalezas y potencialidades del grupo, en beneficio de todos, es por ello que muchas veces se ha venido cambiado las funciones o roles de los directores porque aún se percibe que hay directores burócratas y autoritario, que sigue con las gestiones tradicionales.

Las Instituciones Educativas

El MINEDU (2003) definió a la Institución Educativa como:

Comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado, en ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada; es finalidad de la Institución Educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión. (p.23).

La Institución Educativa pública, privada o parroquial es la encargada de prestar servicio, donde en ella se logra los aprendizajes esperados, es la encargada en la formación integral a los educandos a cargo de los docentes que estén preparados en la materia, pero

las instituciones educativa debe contar con el liderazgo de una persona (Director), que esté al frente de la parte administrativa y pedagógica, para realizar las gestiones pertinentes, lograr los beneficios en dicha institución, el cambio que se requiere, en la cual toda la comunidad educativa se reúne, para realizar los proyectos institucionales que orientará el camino que se tiene que seguir respetando ciertos marcos reguladores.

Con respecto a los tipos de gestión de las Instituciones Educativas, el MINEDU (2003) suscribió que:

Las Instituciones Educativas, por el tipo de gestión, son: a) Públicas de gestión directa por autoridades educativas del Sector Educación o de otros sectores e instituciones del Estado. b) Públicas de gestión privada, por convenio, con entidades sin fines de lucro que prestan servicios educativos gratuitos. c) De gestión privada conforme al artículo 72°. (p. 25).

Las Instituciones educativa es una organización , gestionada por autoridades del sector educación, conformada por un conjunto de personas capacitadas para cumplir el puesto, que se espera cumplir los objetivos, en una institución educativa pública y privada cuenta con directores, profesores, personal de servicio, alumnos y padres de familia y en las I.E. Privadas son financiadas exclusivamente por los padres de familia también cuentan el personal indicado, con el currículo adecuados para su institución más una promotora encargada de velar por el cumplimiento de todos los proyectos que se realizó; pero la diferencia es que para obtener resultados de calidad educativa ellos mismo se encargan de seleccionar al personal idóneo para otorgar dicho cargo; dentro de los límites que establece el gobierno.

Gestión Educativa

MINEDU (2011) indicó que la gestión educativa:

Es una disciplina de desarrollo reciente (...) busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación, pero no es una disciplina teórica muy por el contrario es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica, en la actualidad esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. (p.26).

La gestión educativa es una organización sistemática y reglamentada; que se define como un conjunto de acciones integradas, en desarrollar varios estamentos y donde se persigue varios objetivos, se aplica los principios generales de gestión, para fortalecer los procesos pedagógicos y administrativos, e institucional, en la cual se propone objetivos muy ambiguos, confusos y se les atribuye a otras cosas, que se pierde el objetivo de la educación de calidad que está influenciada por el discurso de la política educativa que es brindar una enseñanza de calidad.

Procesos de gestión

Según MINEDU (2011) indicó que los procesos de gestión dan:

La direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ellas con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa (...) (Álvarez 1988) este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en las tareas diarias y en los procesos de la gestión. (p. 42).

Los proceso de gestión dentro de una institución abarca todos los ámbitos, un líder , en este caso el director que está al servicio educativo, deberá de saber gestionar hacer proyectos para conseguir los objetivos que se plantearon todos de la comuna educativa, y los más importante lograr que su institución sea el mejor con una enseñanza de calidad contando con todos los implementos necesario; un buen director debe entender y estar consiente que es más que un funcionario; la institución educativa debe contar con un líder que maneje un buen el liderazgo dentro del establecimiento; debe ser objetivo claro y responsable con conductas intachable estar preparado, tener las destrezas, habilidades y el conocimiento suficiente para lograr realizar un trabajo en equipo con todos los miembros del colegio, para soluciona los problemas venideros.

Concurso público para cubrir cargos directivos

El Ministerio de Educación (2007) convoca a:

Concurso público para cubrir plazas de Director y Subdirector de las Instituciones y Programas Educativos. El concurso está a cargo de la Unidad de Gestión Educativa Local y se realiza en función de las necesidades del servicio educativo. Se caracteriza por ser objetivo, transparente, imparcial y confiable. (p. 45)

Mediante la directiva que emitió el Ministerio de Educación hace conocer que todos los directores y subdirectores, que quieran asumir un cargo directivo, tiene que primero pasar por un concurso nacional previa capacitaciones, esta modalidad de concurso se realiza cada tres años las UGEL, de esa manera está encaminado a un nuevo rumbo en el manejo interno de una dirección, siendo de vital importancia las gestiones pertinente de una persona que cuente con un liderazgo es por ello que se necesita un líder responsable, con ciertas características innatas o adquiridas en el manejo de este; para enfocarse en la necesidad del colegio y lograr la mejora de dicha institución.

Funciones del director y requisitos para postular al cargo

El Ministerio de Educación (2007) El Director es:

La máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa, es el responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa. Promueve las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos. (p. 13).

Sabiendo que el director es la máxima autoridad de un colegio, la institución debe contar con un líder por excelencia poseer experiencias y la habilidades de comprender inspirar y actuar, en cualquiera de las circunstancias; en él se le atribuye responsabilidades que tiene que objetar, ser el responsable de lograr que su institución educativa sea el mejor de todas por una educación de calidad estar en la capacidad de monitorear, asesorar el desempeño del docente para que los educandos logren una mejor enseñanza.

1.3. Justificación

Justificación teórica

La presente tesis se elaboró para conocer las diferencias de liderazgo que hay en los directores en una I.E. Pública, Privada y Parroquial del distrito de Huaral, es de suma importancia que se siga realizando las investigaciones, por el constante y acelerado cambio que se viene percibiendo a nivel mundial, nacional y local y como este influye para lograr cambios positivos o negativos dentro de una Institución Educativa, es uno de los factores de suma importancia en el sector institucional que se conozca y se reconozca científicamente que el liderazgo es fundamental dentro de una organización, la cual ayudará a lograr ventajas competitivas, aumentar la productividad o calidad en la gestión institucional y alcanzar las metas en el mercado o sociedad.

Justificación metodológica

La presente tesis se elaboró utilizando los métodos adecuados y las técnicas pertinentes, que son las más prácticas y sencillas y rápida para recoger mejores resultados y la técnica que se ha utilizado es el instrumento más útil y el más utilizado en un grupo de personas.

Justificación práctica

La importancia de investigar el liderazgo, se fundamenta en querer conocer la diferencias de liderazgo que tiene los directores en las I.E. pública, privada y parroquial del distrito de Huaral, con ello encontrar las diversas formas de liderazgo que existe, entre ellas y demostrar como la diferencia del liderazgo de los directores influye en el éxito o fracaso de las Instituciones Educativas que se da por las actitudes y el actuar del director que refleja en sus docentes dentro de las instituciones. Este tipo de investigación ayudara a conocer y a demostrar las diferencias de gestiones que vienen realizando los directores; esta investigación fomentará a la mejora de alguna manera a contribuir con una educación de calidad.

Justificación legal

Las bases legales de esta investigación se encuentra representadas, en primer lugar, en la Constitución Política del Perú (1993), de donde se destaca el Artículo 18, cuando establece

que: La educación universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica...(p.4). Otro de los fundamentos legales de la investigación, lo representa la Ley Universitaria N° 30220 (2014), indicado en el Artículo 6, Inciso 6.5, al respecto, la universidad tiene por finalidad, realizar y promover la investigación científica, tecnológica y humanística, la creación intelectual y artística (p. 2).

Para garantizar el cumplimiento de lo establecido en los citados artículos, es de fundamental importancia la existencia y aplicación de esta investigación en el campo educativo.

1.4. Formulación del problema

Planteamiento del problema

La educación en la actualidad a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, los docentes son la clave para mejorar los resultados educativos, el problema en América Latina es que los directores pasan una gran parte de su tiempo gestionando tareas administrativas, lo que les lleva a descuidar funciones pedagógicas, la gestión educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas, los directivos en su mayoría son ascendidos por años de servicio, son docentes con experiencia en la docencia pero con pocos conocimientos en el cargo de la administración educativa, ejerciendo el cargo de manera empírica la selección de los directores entre los docentes, que son elegidos por el tiempo de antigüedad y por la remuneración, mayoritariamente de género masculino, y ha tenido algún tipo de formación en gestión escolar; en América Latina, los gobiernos, son los responsables de la contratación de docentes; en una investigación de las aulas de Brasil, Chile y Cuba que se realizó a los estudiantes y se entrevistó a los maestros, a los directores, a los niños, a los padres y a los líderes educativos, el resultado fue que se observó que en Cuba, a los directores se ofrecía un amplio apoyo y supervisión a los docentes y, además, eran líderes pedagógicos en el aprendizaje de los estudiantes de sus instituciones educativas y docentes respectivos. Aunque el sistema educativo cubano tiene desarrolladas capacidades de liderazgo en los equipos docentes y directivos es por eso que América Latina necesita más estudios e informes que muestren el efecto que tiene el liderazgo pedagógico de los

directores en el aprendizaje del estudiante y en el desarrollo profesional del docente, esta ha sido una preocupación y debería convertirse en un tema de la agenda educativa en América Latina. Carnoy 2007 (citado por (D. Vaillant 2011)).

La realidad nacional encontramos que todas las instituciones han cambiado, menos la escuela; aún mantiene su estructura histórica el otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, la reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico y administrativo; Según el Marco de Buen Desempeño del Directivo.(2013); se intenta reconocer el complejo rol del director ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes pero también los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad pero en la actualidad se viene realizando cambios e innovaciones en cuanto a la administración y manejo de las instituciones educativa, etc. , es por ello que se viene aplicando examen a directores para tomar el puesto de director anualmente.

En la realidad local, todo cargo directivo en un centro escolar demanda, pues, un tipo de liderazgo que responda a las expectativas de los padres de familia, los profesores y el estudiante; que tenga la capacidad de integrar demandas, exigencias y oportunidades del entorno local, con las posibilidades y potencialidades internas de la institución. Este liderazgo constituye mucho más que un cargo o autoridad, es el conjunto sinérgico de actitudes que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la mejora de la calidad institucional.

En base a la información obtenida y viendo la preocupación y diferencias en gestiones que refleja las instituciones educativa del distrito de Huaral, sobre el liderazgo de los directores para realizar las gestiones en forma eficiente es por ello que planteo la siguiente pregunta que suscita en dicha instituciones.

Problema general

¿Cuál es las diferencias en el nivel de liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas públicas, privadas y parroquiales del distrito de Huaral – 2016?

Problemas específicos**Problema específico 1**

¿Cuál es la diferencia en el nivel de capacidad de poder de los directores en las Instituciones Educativas Pública, Parroquial y Privada del distrito de Huaral, 2016?

Problema específico 2

¿Cuál es la diferencia en el nivel de capacidad de comprender de los directores en las Instituciones Educativas Pública, Parroquial y Privada del distrito de Huaral, 2016?

Problema específico 3

¿Cuál es la diferencia en el nivel de capacidad de inspirar de los directores, en las Instituciones Educativas Pública, Parroquial y Privada del distrito de Huaral, 2016?

Problema específico 4

¿Cuál es la diferencia en el nivel de capacidad de actuar de los directores en las Instituciones Educativas Pública, Parroquial y Privada del distrito de Huaral, 2016?

1.5. Hipótesis**Hipótesis general**

Existe diferencia en el nivel de liderazgo de los directores en las Instituciones Educativas. Pública, Privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016.

Hipótesis específicas**Hipótesis específica 1**

Existe diferencia en el nivel de capacidad de poder de los directores en las Instituciones Educativas Pública, Privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016.

Hipótesis específica 2

Existe diferencia en el nivel de capacidad de comprender de los directores en las Instituciones Educativas Pública, privada y Parroquial del distrito de Huaral, 2016.

Hipótesis específica 3

Existe diferencia en el nivel de capacidad de inspirar de los directores en las Instituciones Educativas Pública, Privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016.

Hipótesis específica 4

Existe diferencia en el nivel de capacidad de actuar de los directores en las Instituciones Educativas Pública, Privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016.

1.6. Objetivos**Objetivo general**

Determinar la diferencia en el nivel de liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas pública, privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016.

Objetivos específicos**Objetivo específico 1**

Determinar la diferencia en el nivel de capacidad de poder de los directores en las Instituciones Educativas Pública, Privada, y Parroquial del distrito de Huaral, 2016.

Objetivo específico 2

Determinar la diferencia en el nivel de capacidad de comprender de los directores en las Instituciones Educativas Pública, Privada, y Parroquial del distrito de Huaral, 2016.

Objetivo específico 3

Determinar la diferencia en el nivel capacidad de inspirar de los directores en las Instituciones Educativas Pública, Privada, y Parroquial del distrito de Huaral, 2016.

Objetivo específico 4

Determinar la diferencia en el nivel de capacidad de actuar de los directores en las Instituciones Educativas Pública, Privada, y Parroquial del distrito de Huaral, 2016.

II. Marco metodológico

2.1. Variable de investigación

Según Behar (2008) definió el término variable significa “características, aspectos, propiedad o dimensión de un fenómeno y pueden asumir distintos valores” (p. 53).

Las variables según el autor son características, propiedades o fenómenos que asumen diferentes valores para ser medibles y observables.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) también lo definieron como “propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse. (p. 93).

Se concluye que la variable es una propiedad o dimensión, un fenómeno que puede sufrir variaciones, pueden medirse, son manipulable aplicando el instrumentos, las variables se pueden clasificar en variable dependiente, variable independiente y variable interviniente, pudiendo ser cualitativa y cuantitativa para su respectiva descripción.

Definición conceptual de la variable

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) definieron al liderazgo como “Influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (p. 440).

Los líderes están en la capacidad de influir, intervenir y persuadir en sus seguidores a que participen, a trabajar de forma voluntaria y con mucho entusiasmo en dicha institución, un líder debe saber utilizar sus capacidades, destrezas, y conocimiento, para transmitir fuerza, confianza en sus seguidores para lograr metas, que contribuyan en el bienestar y desarrollo del grupo; es por ello que dentro de una organización o enfocándonos en una Institución Educativa el director debe contar con un liderazgo eficaz y entender que es pieza clave, muy necesario y primordial para la gestión educativa, el líder tendrá que incorporar sus habilidades, las competencias, los conocimientos adecuados, que darán dirección a los proyectos, que se establecen en marco de sus seguidores para desarrollar juntos metas que se propone todo el grupo.

2.2. Operacionalización de variables

Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren: “Conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable” (p. 111).

La operacionalización de las variables es de suma importancia en una investigación, es la estrategia que usa el investigador para definir y medir las variables; durante el proceso las variables pueden ser observables y medibles, están asociados a un carácter cuantitativo y cualitativo.

Maldonado J. (2015) manifestó que “la operacionalización es un proceso donde se va a transformar la variable de abstracto a una forma concreta medible, observable que se hará mediante las dimensiones e indicadores (p. 131).

Mediante el proceso de operacionalización en una matriz, se evidencia que la variable del liderazgo se ha transformado en forma concreta, observable, medible, es decir en el cuadro de la matriz se visualiza de forma organizada las cuatro 04 dimensiones como son: Capacidad de poder; capacidad de comprender, capacidad de inspirar, capacidad de actuar, y con sus respectivos indicadores, y los 32 ítem la primera dimensión consta de 9 ítem, la segunda dimensión de 8 ítem, la tercera dimensión de 9 ítem y la cuarta dimensión 8 ítem; las cuales serán cuantificadas con la escala de Likert siempre(5), casi siempre(4), a veces(3), casi nunca (2), nunca(1) .

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable de Liderazgo

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala/valor	Nivel
Capacidad de poder:	Influir	1-2-3-4	Siempre (5)	No optimo
	Inducir	5-6-7-8-9	Casi siempre (5) A veces (3)	Regular optimo
Capacidad de comprender:	Motivación	10-11-12	Casi nunca (2)	
	Empatía	13-14-15-16	Nunca (1)	
Capacidad de inspirar:	Confianza	17-18-19-20		
	Estimulo	21-22-23		
Capacidad de actuar	Clima	25-26-27-28		
	Conducta	29-30-31-32		

2.3. Metodología

La metodología es un conjunto de procedimientos, vías que nos conducen a lograr metas establecidas en una investigación; existe una diversidad de método para cada diseño de investigación; se cuenta con una variedad de métodos para ser utilizado en la investigación como son: Método inductivo, deductivo, hipotético deductivo, analítico, sintético, experimental, entre otros.

Según el autor Maldonado (2015) mencionó que la metodología “Abarca la justificación y la discusión de su lógica interior, el análisis de los diversos procedimientos concretos que se emplean en las investigaciones y la discusión acerca de sus características, cualidades y debilidades”.(p. 23)

El método que se utiliza para realizar investigaciones se llama método científico, éste es un conjunto de procedimientos, técnicas e instrumentos que sirve para contrastar hipótesis, utilizando el método adecuado para la investigación.

Según Behar (2008) estableció que:

En el método hipotético-deductivo (o de contrastación de hipótesis) se trata de establecer la verdad o falsedad de las hipótesis que no podemos comprobar directamente, por su carácter de enunciados generales, o sea leyes, que incluyen términos teóricos. (p.41).

Deducimos del autor que el método hipotético deductivo permite verificar y establecer la verdad o falsedad de las hipótesis, mediante un diseño estructurado, sistematizado, siendo unos de los métodos más utilizado para realizar ciencia, además busca la objetividad y mide la variable de estudio; este método se asocia con la investigación cuantitativa. Para llegar al objetivo de la investigación, se realizó un conjunto de procedimiento, en ese sentido se elaboró el instrumento de medición, el cuestionario de 32 ítem; el método hipotético deductivo nos permite recoger información de forma sistemática y organizada de los indicadores de las variables de nuestro estudio; con la aplicación de las encuestas y el instrumento en tres instituciones educativas del

Distrito de Huaral; y probar las hipótesis planteadas si existe la diferencia de capacidad de Liderazgo de los directores en las instituciones educativas del distrito de Huaral; la variable de estudio fue apoyado en el autor Behar (2008) mencionó que la metodología “contiene la descripción y argumentación de las principales decisiones metodológicas adaptadas según el tema de investigación y las posibilidades del investigador.(p. 41).

2.4. Tipos de estudio

Para llegar al objetivo de la investigación se realizó una investigación de tipo básico. Valderrama (2013) manifestó:

“Es conocida también como investigación teórica, pura o fundamental. Está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad práctica inmediata. Se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico-científico, orientado al descubrimiento de principios y leyes” (p. 164).

2.5. Diseño

La presente investigación responde a un enfoque cuantitativo.

Fernández y Baptista (2010), como: “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.4).

Según este enfoque cuantitativo es importante para probar si efectivamente las hipótesis planteadas en la investigación que se hizo en un primer momento, son verdadera o falsas y es por eso que mediante la recolección de datos que se realizó con el instrumento de medición, nos proporciona una base numérica y realizar un análisis interpretativo para establecer patrones y comportamientos.

Así mismo Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalaron que:

La presente investigación responde a un diseño no experimental, dado que no realizó ningún experimento ni manipulación de variable, se ha presentado en su contexto natural, asimismo es de corte transversal. Los diseños de investigación transicional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p. 151).

Efectivamente estando de acuerdo con estos autores la investigación realizada corresponde a un diseño no experimental, porque no se ha realizado ningún experimento, y no se ha permitido manipular la variable, del liderazgo; en ese caso solo se ha realizado hacer las descripciones necesarias y analizar lo ocurrido como si se estuviera tomando una foto del momento de la variable, lo que sucede en ese momento en un contexto natural.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifestaron: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80).

Este tipo de investigación tiene como objeto la descripción de una población en un momento temporal concreto, donde se busca especificar propiedades, características, de un fenómeno que se está analizando, en este caso el diseño nos sirve para conocer las opiniones, actitudes, posiciones, etc., de los docentes que brindaron información mediante las preguntas elaboradas en el cuestionario, respecto al liderazgo que ejerce el Director de su institución educativa sobre ellos y en general sobre la institución.

La investigación posee un diseño comparativo en lo cual según Pulgarin (2012) indicó que el diseño comparativo “consiste en comparar dos o más termino, que a sus ves pueden ser fenómenos sociales, culturales u otros e identificar sus diferencias y semejanzas” (p. 2).

Por lo que en esta ocasión se va a comparar el Liderazgo de los Directores, en tres muestras que son las Instituciones Educativas pública, privada y parroquial el distrito de Huaral.

2.6. Población, muestra y muestreo

Población

Mejía (2005) señaló que: “Una población es la totalidad de los miembros de la unidad de análisis” (p.95).

Cuando hablamos de población el autor menciona que es la totalidad que abarca a todos los miembros para que sea nuestra unidad de análisis, en este caso la unidad de análisis son los directores de todas las Instituciones Educativa del Distrito de Huaral, Entonces se concluye que la población es el conjunto de individuos, la totalidad de un grupo considerado también universo; de la población se va a realizar el análisis correspondiente para obtener información mediante una muestra.

Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2010) explicaron que: “La muestra es un subgrupo de la población de interés, sobre el cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población” (p. 173).

En tal sentido concluimos que la muestra es el sub grupo de la población, nos permitirá obtener información reales para el desarrollo del estudio, por lo tanto la muestra es una porción de la población, para seleccionar el tamaño de la muestra, se utiliza siendo una parte representativa de la población de interés, donde en ella se podrá definir y recolectar los datos necesarios obtener una información de la población indicada.

Así mismo Bernal (2010) afirmó que la muestra: “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161).

La muestra es una parte de la población, se selecciona según el muestreo probabilística o no probabilística, en la cual va a permitir que el investigador obtenga información veraz y objetiva, mediante la medición y la observación del fenómeno a estudiar.

Tabla 2

Muestra de docente de las Instituciones Educativa de la provincia de Huaral

Tipo de gestión	Institución Educativa	N° de Docentes encuestados
- Publico	Virgen de Fátima	40
- Privada	El Nazareno	40
- Parroquial	María Reyna	40
		120

Muestreo

El muestreo de la presente investigación, permitirá utilizar la técnica correcta para evaluar la población, tenemos dos tipos de muestreos: las muestras probabilísticas y las muestras no probabilísticas; el muestreo en la presente investigación corresponde al muestreo no probabilístico, no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación o de quien establece la muestra y es sustentado por:

Según Carrasco (2007) “Para las muestras no probabilísticas la selección de la muestra depende directamente de la voluntad y criterio arbitrario del investigador, así como de su experiencia, pero supone un conocimiento objetivo de las características y propiedades de la población” (p. 264).

Luego de haber obtenido el tamaño de la muestra, es por ello que el investigador procedió a determinar dónde y cómo seleccionar los 120 docentes de las I. E. pública, privada y parroquial del distrito de Huaral 2016; a este procedimiento denominaremos tipo de muestreo no probabilístico.

La muestra que se ha optado seguir es el criterio por conveniencia, según el autor Fernández (2004) señaló “Este procedimiento consiste en seleccionar las unidades

muestrales más convenientes para el estudio o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria” (p. 154).

Este procedimiento se utiliza con mucha frecuencia por los investigadores, porque permite seleccionar las muestras para realizar los estudios correspondientes, por accesibilidad de los elementos, según a criterio de conveniencia del investigador.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Behar (2008) manifestó que:

“Las técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará la técnica a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. Y la recolección de datos se refirió “al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información”. (p. 55).

Es un conjunto de procedimiento, medios y técnicas que nos conducen a la verificación del problema, que el investigador ha planteado y a recoger información requerida según la investigación determinada; lo cual se ha tomado por conveniente utilizar la técnica de la encuesta.

Técnica de Recolección de Datos: La encuesta

Carrasco (2005) explicó: “Es una técnica para la investigación social por excelencia debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene” (p. 314).

Para esta investigación se ha utilizado la técnica de la encuesta, como una estrategia para la recolección de datos; sabiendo que una técnica muy utilizada por los investigadores, por la sencillez y la objetividad de los datos obtenidos; la encuesta se dan mediante preguntas en de forma escrita u oral, que aplica el investigador a los docentes de las diferentes instituciones, sobre la variable del liderazgo del director, fue

aplicada de manera individual en el nivel inicial, primaria y secundaria de las tres instituciones elegidas, en tres oportunidades por el investigador.

Instrumento de recolección de datos

Carrasco (2005) afirmó:

“Es el instrumento social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de pregunta que se le entrega a cada una de ellas. Las preguntas estandarizadas se preparan con anticipación y previsión” (p. 318).

Se puede deducir según señalado por el autor, que para determinar el nivel de liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas pública, privada y parroquial del distrito de Huaral 2016, se ha utilizado el instrumento del cuestionario, y se ha realizado los ítem plasmado en hojas, en un lenguaje sencillo, claro y objetivo, elaborado por el propio investigador, compuesto por preguntas estructuradas relacionadas a mi variable y dimensiones: Capacidad de poder, influir –inducir, capacidad de comprender, motivación – empático; capacidad de inspirar: confianza – estímulo; y capacidad de actuar: clima – conducta; y los indicadores.

Tabla 3

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variable	Técnica	Instrumento
V 1 = Liderazgo	Encuesta	Cuestionario

Ficha técnica de Liderazgo de directores

Nombre del cuestionario	: Cuestionario de liderazgo de los directores
Aplicación	: Profesores de la I.E. Público, Privado y Parroquial
Autor	: Yeni Alcarraz Paulino
Objetivo	: Recolectar información sobre el Liderazgo de directores
Año	: 2016
Tipo de aplicación	: Colectivo
Duración:	40 minutos

Para medir la variable de Liderazgo de los Directores, se elaboró el instrumento de evaluación, el cual tiene como objetivo recoger las opiniones de cada docente. El instrumento toma en cuenta cuatro dimensiones que define operacionalmente la variable.

El instrumento a utilizado la escala de Likert, porque sus variables son cuantitativa y sus respuestas son politómicas, tiene 32 ítem clasificadas por dimensiones ,como se detalla a continuación: 9 ítem correspondiente a la dimensión capacidad de poder, 7 ítem de la dimensión de capacidad de comprender, 8 ítem corresponde a capacidad de inspirar y por ultimo 8 ítem a la dimensión de capacidad de actuar; cada ítem contiene respuesta graduadas escalonadamente como: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

Validez de instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) definieron que “la validez es el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir (p.277).

La validez del instrumento es de suma importancia, conlleva a medir las cualidades de la variable, también no ayuda a saber si efectivamente los ítem del instrumento de medición brinda información realmente ciertas lo que se desea medir.

Según Behar (2008) explicó que “la validez indica la capacidad de la escala para medir las cualidades para las cuales ha sido construida y no otras parecidas... una escala no tiene validez cuando verdaderamente lo que afirma medir” (p.73)

Deducimos del autor que la validez de los ítem que se ha elaborado en el instrumento de medición, sirva al investigador evaluar a los docentes y obtener sus opiniones mediante las respuestas dadas en cada una de las escalas utilizadas, en este caso tiene que medir lo que verdaderamente se desea que medir.

Tabla 4

Resultados de la validez de instrumento

Validador	Resultados
Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe	Aplicable
Mg. Velásquez García Luis Alberto	Aplicable
Mg. Carmen Buitrón Jara de Martínez	Aplicable

Confiabilidad del instrumento

Hernández, Fernández y Baptista (2006) definieron que la confiabilidad es "El grado el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes" (p. 278).

Según los autores la confiabilidad del instrumento es importante para una investigación nos da el valor, la calidad, la efectividad, veracidad y credibilidad que brinda este instrumento que se va aplicar a todos los docentes de las I.E.

Según Behar (2008) se refirió que la Confiabilidad es una:

Consistencia interior de la misma a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro. Cabe confiar en una escala cuando produzca constantemente los mismos resultados al aplicarla a una misma muestra, es decir, cuando siempre los mismos objetos aparezcan valorados en la misma forma (p. 73).

Cumpliendo con este proceso de la investigación y para calcular la confiabilidad del cuestionario, se aplicó una encuesta piloto a 20 docentes; y que posteriormente se procesó la información obtenida mediante el coeficiente Alfa Cronbach, esta prueba se aplica en caso de valores politómicos, mediante la Escala de Likert se obtuvo el resultado siguiente.

Tabla 5

Resultados de la validez de la confiabilidad del instrumento sobre el Liderazgo

Alfa de Crombach	Nº de elementos
,976	32

Fuente: Prueba de confiabilidad piloto (2016).

El resultado del cálculo arrojó un 0,976 de confiabilidad del instrumento, los 32 ítem del cuestionario de la prueba piloto se realizó a 20 docentes de otra Institución, fuera del campo investigativo, siendo escogidas por el investigador; de esa forma se obtuvieron los resultados que son altamente confiables de la única variable que fueron sometidas al estudio; en ese sentido indica que la confiabilidad es muy alta, lo podemos respaldar con la interpretación que muestra Soto a continuación se detalla:

Tabla 6

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Abaja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
DE 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,90 a 1	Alta confiabilidad

Fuente: Soto (2014) pag.73

2.8. Métodos de análisis de datos

El procedimiento de los datos según el análisis de la investigación se ha realizado utilizando métodos y técnicas que llevan a aplicar al método estadístico descriptivos, es una técnica que emplea el investigador, para procesar la información recolectada mediante el procesamiento de los mismos y el análisis estadísticos; este proceso permite lograr organizar los datos con respecto a las variables, dimensiones indicadores, e ítems que conforman el estudio de investigación, con los métodos estadísticos obtendremos datos resumidos, tabulados en una tablas tal como se muestra en el capítulo 4 – resultados, donde permitirá su interpretación más rápidamente; en ese sentido lograremos dar un análisis sistemático y organizado, en las respuestas que emitieron los docentes encuestados, analizándose de una manera cuantitativa, que nos permite estudiar todos los datos de manera ordenada fundada y lógica. Luego se hizo el análisis estadístico inferencial mediante la aplicación de la prueba estadística Kruskal-Wallis; y para organizar e interpretar nuestra investigación obtenida en la aplicación de los cuestionarios se ha decidido utilizar tablas de frecuencias y gráfico de barras para la obtención y análisis de los resultados. Cada gráfico y tablas que están con porcentajes nos proporcionan una visión

más objetiva y de tal manera que podamos más fácilmente interpretarlas cada una de las dimensiones, donde realizaremos el análisis y las conclusiones correspondientes.

Prueba de hipótesis Kruskal-Wallis

Al respecto Vargas (1994) señaló que “Se utiliza para comparar la localización de más de dos muestras independiente” (p. 490).

Esta es una prueba no paramétrica comprobó la veracidad de la hipótesis del investigador, y como la tesis de la investigación contiene tres muestras, es por ello que se utilizó esta prueba de Kruskal-Wallis, donde arrojó el resultado “Existe diferencias en el nivel de Liderazgo de los Directores en las I.E. Pública, Privada y Parroquial del Distrito de Huaral, 2016”. Toda vez que fue menor al nivel de significancia resultó ($p=0,000<0,05$).

Nivel de significancia

Este nivel equivale a la magnitud del error que está dispuesto a correr de rechazar una hipótesis nula verdadera, se denota con la letra griega alfa y su nivel de significancia es de 0,05 que equivale a un 5% y se considera significativo si se encuentra por debajo de este nivel y altamente significativo cuando el p-valor es menor a 0.01 que es igual a 1% por lo tanto si el valor $-p$ es menor que el nivel de significancia ($p<\alpha$). Se rechaza H_0 en caso contrario es mayor que el nivel de significancia ($p>\alpha$) no se rechaza H_0 .

III. Resultados

Los resultados de la encuesta fue aplicado mediante el instrumento del cuestionario elaborado de 32 ítems; en tres Instituciones Educativas pública, privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016; con el objetivo de determinar la diferencia de Liderazgo de los Directores de cada una de las Instituciones Educativas. Los resultados serán presentados de acuerdo a las 4 dimensiones (capacidad de poder, capacidad de comprender, capacidad de inspirar y capacidad de actuar).

3.1. Presentación de resultados

Tabla 7

Tabla que representa como perciben los docentes de las Instituciones Educativas Pública, Privada y Parroquial la capacidad de poder del director.

			Capacidad de poder			
			No óptimo	Regular	Óptimo	Total
Institución Educativa	I.E. Pública	Recuento	5	20	15	40
		% dentro de Institución Educativa	12,5%	50,0%	37,5%	100,0%
	I.E. Privada	Recuento	0	11	29	40
		% dentro de Institución Educativa	0,0%	27,5%	72,5%	100,0%
	I.E. Parroquial	Recuento	0	13	27	40
		% dentro de Institución Educativa	0,0%	32,5%	67,5%	100,0%
Total		Recuento	5	44	71	120
		% dentro de Institución Educativa	4,2%	36,7%	59,2%	100,0%

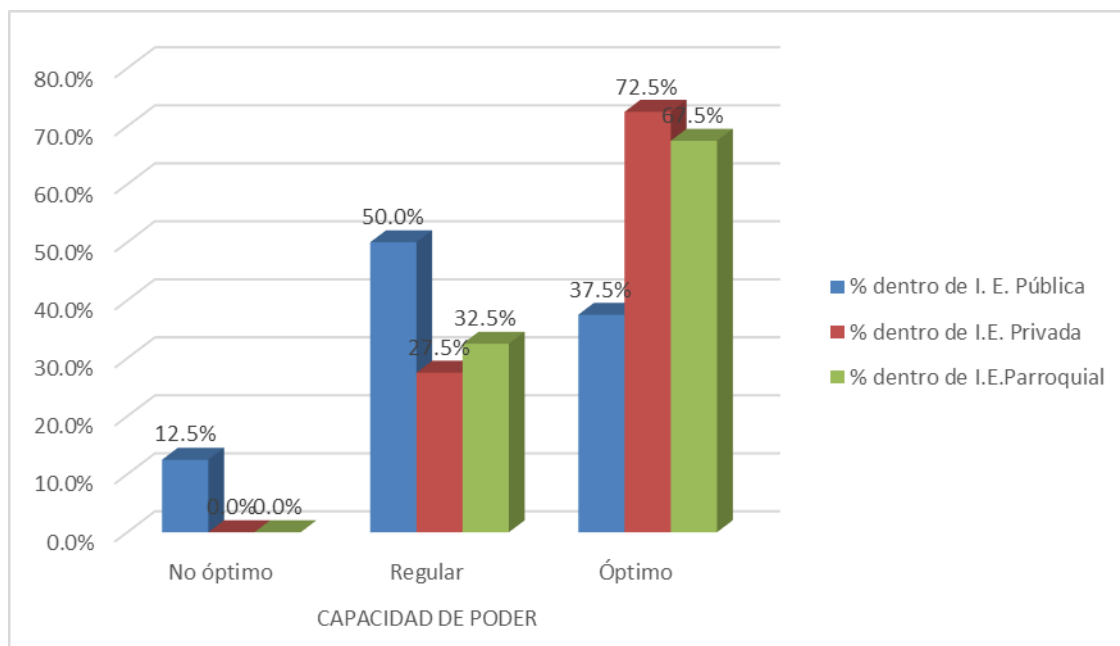


Figura 1. Gráfico de barras comparativo que expresa el porcentaje de la capacidad de poder que tienen los directores según la gestión.

En la tabla 6 y figura 1 se observa del total de directores de la I.E pública su capacidad de poder es del 12,5% en nivel no óptimo, el 50,0% en nivel regular y el 37,5% en nivel óptimo. Así mismo los directores de la I.E privada se encontraron que su capacidad de poder es 0,0% en nivel no óptimo, el 27,5% en nivel regular y el 72,5% en nivel óptimo. En comparación los directores de la I.E parroquial su capacidad de poder es del 0,0% en nivel no óptimo, el 32,5% en nivel regular y el 67,5% en nivel óptimo. Estos resultados muestran que hay diferencia en la capacidad de poder de acuerdo a la gestión. Esta afirmación se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

Tabla 8

Tabla que representa como perciben los docentes de Instituciones Educativas Pública, Privada y Parroquial la capacidad de comprender del director.

Institución Educativa			Capacidad de comprender			
			No óptimo	Regular	Óptimo	Total
I.E. Pública	Recuento		6	22	12	40
	% dentro de Institución Educativa		15,0%	55,0%	30,0%	100,0%
I.E. Privada	Recuento		0	8	32	40
	% dentro de Institución Educativa		0,0%	20,0%	80,0%	100,0%
I.E. Parroquial	Recuento		2	8	32	40
	% dentro de Institución Educativa		5,0%	20,0%	75,0%	100,0%
Total	Recuento		8	38	74	120
	% dentro de Institución Educativa		6,7%	31,7%	61,7%	100,0%

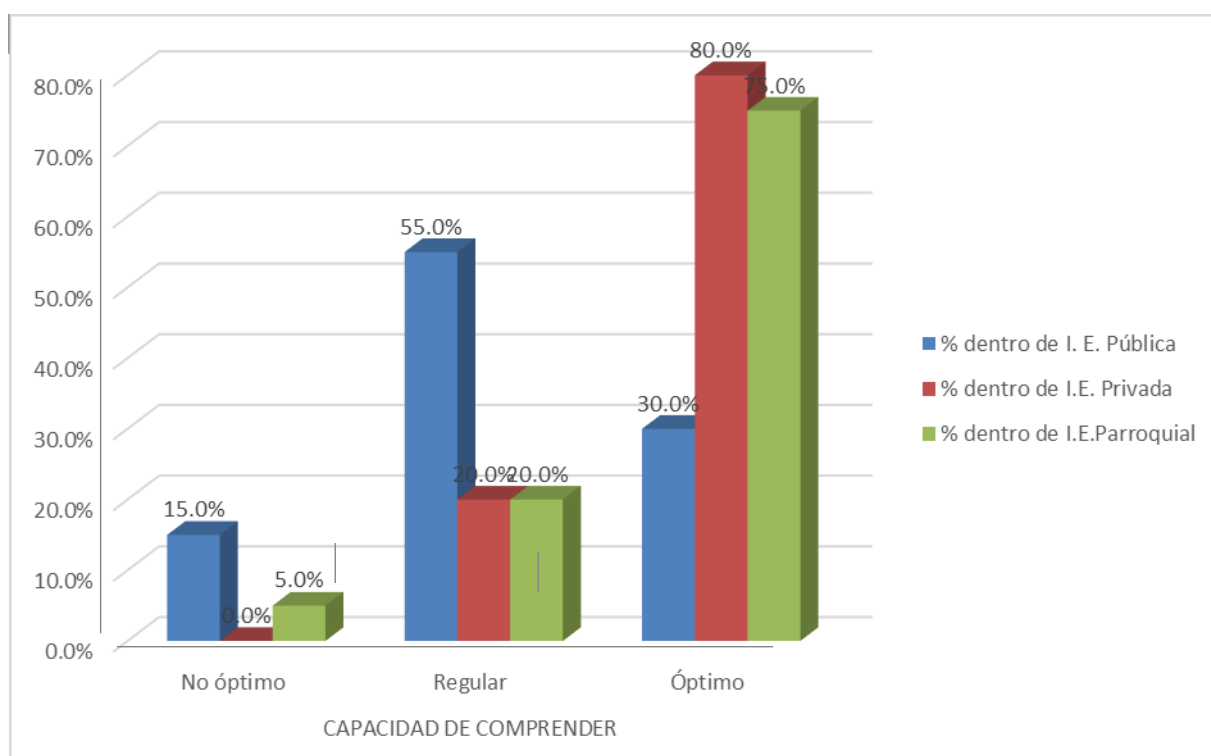


Figura 2. Gráfico de barras comparativo que expresa el porcentaje de capacidad de comprender según la gestión.

En la tabla 7 y figura 2 se observa que del total de Directores de la I.E pública, el 15,0% en nivel no óptimo, el 55,0% en nivel regular y el 30,0% en nivel óptimo, respecto a su capacidad de comprender. De igual forma 0,0% de los directores de la I.E privada en nivel no óptimo, el 20,0% en nivel regular y el 80,0% en nivel óptimo. En comparación a los directores de la I.E parroquial 0,0% en un nivel no óptimo, el 20,0% en nivel regular y el 75,0% en nivel óptimo. Estos resultados muestran que hay diferencia en el nivel de capacidad de comprender de los directores de acuerdo a la gestión. Esta afirmación se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

Tabla 9

Tabla que representa como perciben los docentes de las Instituciones Educativas Pública, Privada y Parroquial; la Capacidad de inspirar del director.

Institución Educativa			Capacidad de inspirar			Total
			No óptimo	Regular	Óptimo	
I.E. Pública	Recuento		10	21	9	40
	% dentro de Institución Educativa		25,0%	52,5%	22,5%	100,0%
I.E. Privada	Recuento		2	12	26	40
	% dentro de Institución Educativa		5,0%	30,5%	65,0%	100,0%
I.E. Parroquial	Recuento		2	11	27	40
	% dentro de Institución Educativa		5,0%	27,5%	67,5%	100,0%
Total	Recuento		14	44	62	120
	% dentro de Institución Educativa		11,7%	36,7%	51,7%	100,0%

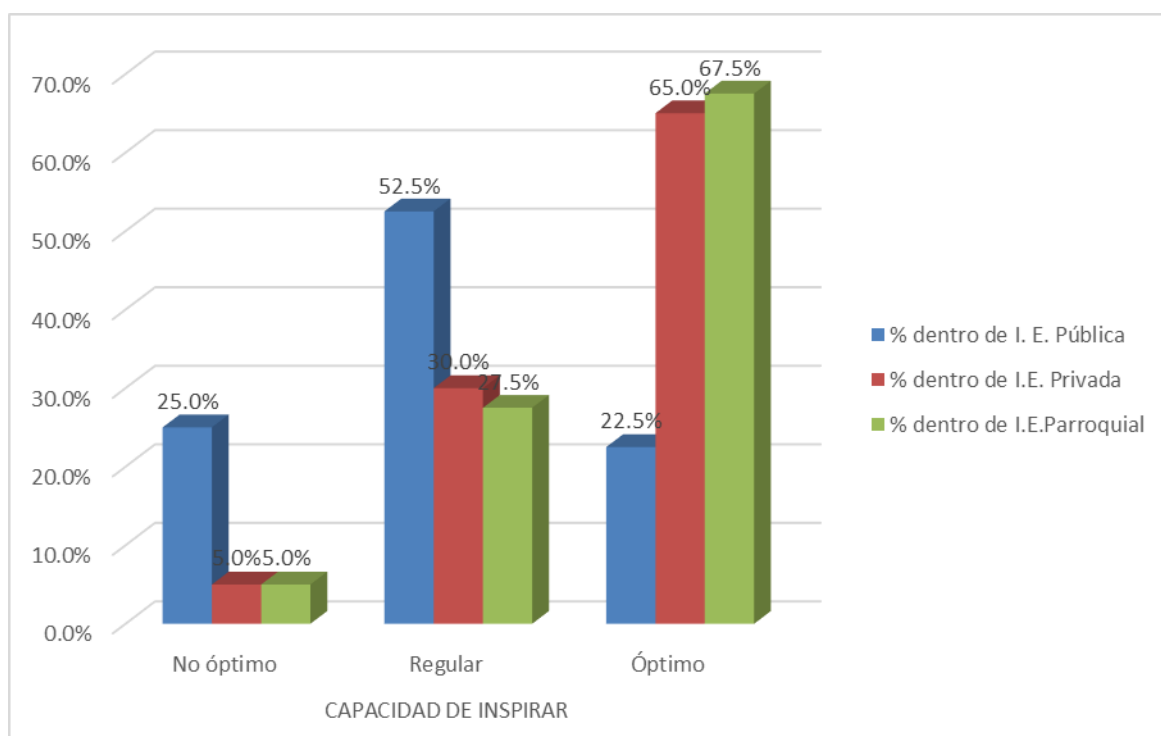


Figura 3. Gráfico de barras comparativo que expresa el porcentaje de capacidad de inspirar según la gestión

En la tabla 8 y figura 3 se observa del total de directores de la I.E pública en su capacidad de inspirar es del 25,0% en nivel no óptimo, el 52,5% en nivel regular y el 22,5% en nivel óptimo. Así mismo los directores de la I.E privada el 5,0% en nivel no óptimo, el 30,0% nivel regular y el 65,0% en nivel óptimo. En comparación los docentes de la I.E parroquial el 5,0% en nivel no óptimo, el 27,5% en nivel regular y el 67,5% en nivel óptimo. Estos resultados muestran que hay diferencia en el nivel de capacidad de inspirar de los directores de acuerdo a la gestión. Esta afirmación se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

Tabla 10

Tabla que representa como perciben los docentes de Instituciones Educativas Pública, Privada y Parroquial; la Capacidad de actuar del director.

			Capacidad de actuar			
			No óptimo	Regular	Óptimo	Total
Institución Educativa	I.E. Pública	Recuento	3	19	18	40
		% dentro de Institución Educativa	7,5%	47,5%	45,0%	100,0%
	I.E. Privada	Recuento	0	4	36	40
		% dentro de Institución Educativa	0,0%	10,0%	90,0%	100,0%
	I.E. Parroquial	Recuento	0	6	34	40
		% dentro de Institución Educativa	0,0%	15,0%	85,0%	100,0%
Total		Recuento	3	29	88	120
		% dentro de Institución Educativa	2,5%	24,2%	73,3%	100,0%

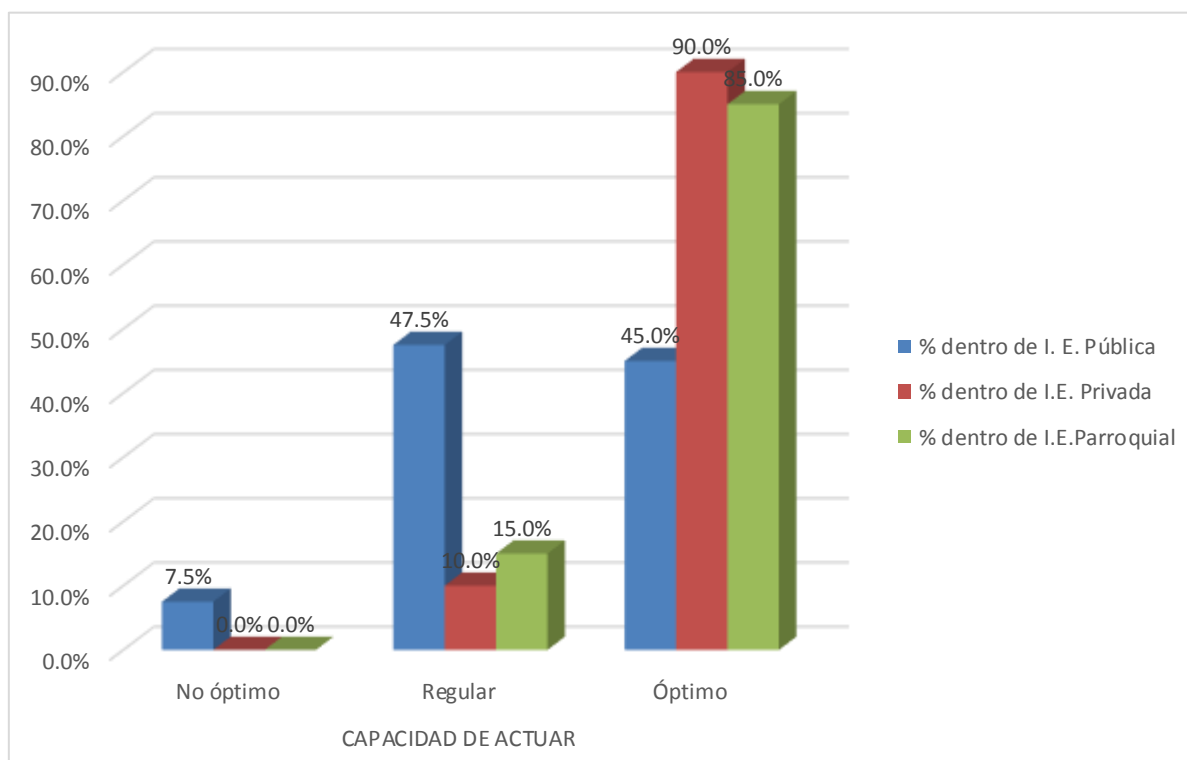


Figura 4. Gráfico de barras comparativo que expresa el porcentaje de capacidad de actuar según la gestión.

En la tabla 9 y figura 4 se observa del total de directores de la I.E pública su capacidad de actuar es del 7,5% en nivel no óptimo, el 47,5% en nivel regular y el 45,0% en nivel óptimo. Así mismo los directores de la I.E privada el 0,0% en nivel no óptimo, el 10,0% nivel regular y el 90,0% en nivel óptimo. En comparación los directores de la I.E parroquial el 0,0% en nivel no óptimo, el 15,0% en nivel regular y el 85,0% en nivel óptimo. Estos resultados muestran que hay diferencia en el nivel de capacidad de actuar de los directores de acuerdo a la gestión. Esta afirmación se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

3.2. Contrastación de las hipótesis

Para conocer si existe diferencia en el nivel de Liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas pública, privada y parroquial del distrito de Huaral 2016; se aplicó la Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis, por tratarse de variable cualitativa ordinal, la cual arrojó los siguientes resultados:

Hipótesis general

Hi: Existe diferencia en el nivel de Liderazgo de los Directores de las Instituciones Educativas Pública, Privada y Parroquial del distrito de Huaral 2016.

Ho: No existe diferencia en el nivel de Liderazgo de los Directores de las Instituciones Educativas Pública, Privada y Parroquial del distrito de Huaral 2016.

Tabla 11

Prueba Kruskal-Wallis para determinar la diferencia en el nivel de liderazgo de los directores en las Instituciones Educativas pública, privada y parroquial.

Estadísticos de Prueba	
	Liderazgo del director
Chi-cuadrado	31 ,045
Gl	2
Sig. asintót.	.000
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: Institución Educativa	

Interpretación

En la tabla 10, se muestra los resultados de la prueba de Kruskal-Wallis, en donde se aprecia que existe diferencia significativa en los puntajes dados por los docentes $p = 0,000 < 0,05$, es decir que existe diferencia en el liderazgo de los directores en las Instituciones Educativas de acuerdo a la gestión. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis H_i , comprobándose de este modo que: “Existe diferencia en el nivel de Liderazgo de los directores en las I.E. pública, privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016”.

Hipótesis específica 1

H_i : Existe diferencias en el nivel de capacidad de poder de los directores en las Instituciones Educativas Pública, Privada y parroquial del distrito de Huaral 2016.

H_o : No existe diferencias en el nivel de capacidad de poder de los directores en las Instituciones Educativas Pública, Privada y Parroquial del distrito de Huaral 2016.

Tabla 12

Prueba Kruskal-Wallis para determinar la diferencia del nivel de capacidad de poder en los directores de las Instituciones Educativa pública, privada y parroquial.

<i>Estadísticos de prueba</i>	
	capacidad de poder
Chi-cuadrado	14,205
gl	2
Sig. asintót.	.001
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: Institución Educativa	

Interpretación

En la tabla 11, se muestra los resultados de la prueba de Kruskal-Wallis, en donde se aprecia que existe diferencias significativa en los puntajes dados por los docentes $p = 0,001 < 0,05$, es decir existe diferencias en la capacidad de poder de los directores en las Instituciones Educativas de acuerdo a la gestión. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis H_i , comprobándose de este modo que: “Existe diferencia en el nivel de capacidad de poder de los directores en las I.E. pública, privada y privada del distrito de Huaral, 2016”.

Hipótesis específica 2

Hi: Existe diferencia en el nivel de capacidad de comprender de los directores en las Instituciones Educativas Pública, privada y Parroquial del distrito de Huaral 2016.

Ho: No existe diferencia en el nivel de capacidad de comprender de los directores en las Instituciones Educativas Pública, Privada y Parroquial del distrito de Huaral 2016

Tabla 13

Prueba Kruskal-Wallis para determinar la diferencia significativa en el nivel de capacidad de comprender de los directores de las Instituciones Educativa pública, privada y parroquial.

<i>Estadísticos de prueba</i>	
	capacidad de comprender
Chi-cuadrado	26,455
gl	2
Sig. asintót.	.000
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: Institución Educativa	

Interpretación

En la tabla 12, se muestra los resultados de la prueba de Kruskal-Wallis, en donde se aprecia que existe diferencia significativa en los puntajes dados por los docentes $p = 0,000 < 0,05$, es decir existe diferencia en el nivel de capacidad de comprender de los directores en las Instituciones Educativas de acuerdo a la gestión. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis Hi, comprobándose de este modo que: “Existe diferencia en el nivel de capacidad de comprender de los directores de la Instituciones Educativas Pública, Privada y Parroquial del distrito de Huaral 2016”.

Hipótesis específica 3

Hi: Existe diferencia en el nivel de capacidad de inspirar de los directores, en las Instituciones Educativas Pública, Privada y Parroquial del distrito de Huaral 2016.

Ho: No Existe diferencia en el nivel de capacidad de inspirar de los directores, en las Instituciones Educativas. Pública, Privada y parroquial del distrito de Huaral 2016.

Tabla 14

Prueba Kruskal-Wallis para determinar la diferencia significativa en el nivel de capacidad de inspirar de los directores en las Instituciones Educativas pública, privada y parroquial.

<i>Estadísticos de Prueba</i>	
	capacidad de inspirar
Chi-cuadrado	22,863
Gl	2
Sig. asintót.	.000
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: Institución Educativa	

Interpretación

En la tabla 13, se muestra los resultados de la prueba de Kruskal-Wallis, en donde se aprecia que existe diferencia significativa en los puntajes dados por los docentes $p = 0,000 < 0,05$, es decir existe diferencia en el nivel de capacidad de inspirar de los directores en las Instituciones Educativas de acuerdo a la gestión. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis H_i , comprobándose de este modo que: “Existe diferencia en el nivel de capacidad de inspirar de los directores de I.E. pública, privada y parroquial del distrito de Huaral 2016”.

3.2.1. Hipótesis específica 4

H_i : Existe diferencias en el nivel de capacidad de actuar de los directores, en las Instituciones Educativas Pública, Privada y Parroquial del distrito de Huaral 2016.

H_o : No existe diferencia en el nivel de capacidad de actuar de los directores, en las Instituciones Educativas Pública, Privada y Parroquial del distrito de Huaral 2016.

Tabla 15

Prueba Kruskal-Wallis para determinar la diferencia significativa en el nivel de capacidad de actuar de los directores de las Instituciones Educativa pública, privada y parroquial.

<i>Estadísticos de Prueba</i>	
	capacidad de actuar
Chi-cuadrado	25,545
gl	2
Sig. asintót.	.000
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: Institución Educativa	

Interpretación

En la tabla 14, se muestra los resultados de la prueba de Kruskal-Wallis, en donde se aprecia que existe diferencias significativa en los puntajes dados por los docentes $p = 0,000 < 0,05$, es decir existe diferencias en el nivel de capacidad de actuar de los directores en las Instituciones Educativas de acuerdo a la gestión. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis H_a , comprobándose de este modo que: “Existe diferencia en el nivel de capacidad de actuar de los directores de Instituciones Educativas pública, privada y parroquial del distrito de Huaral 2016”.

IV. Discusión

Los resultados obtenidos en la investigación mediante el tratamiento estadístico SPSS, nos indican que, si existe diferencia en el nivel del Liderazgo de los Directores de las Instituciones Educativas Públicas, Privadas y Parroquial, que se realizó mediante la prueba de Kruskal Wallis, el valor de p -valor = $0.000 < 0.05$, es por ello que se afirma que si existe la diferencia en el nivel del Liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas Públicas, Privadas y Parroquial del distrito de Huaral, 2016.

En relación a la hipótesis general, se obtuvo de la prueba de Kruskal Wallis, el valor de p -valor = 0.000 es menor a 0.05 , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigador; se concluye entonces que, existe diferencias significativas en el nivel de Liderazgo de los Directores en las I.E. Públicas, Privadas y Parroquial, de acuerdo a la gestión de las I.E.; los resultados guardan concordancia con la investigación que realizó en su tesis Aguilera (2011), sobre “Liderazgo y clima de trabajo en las I.E.” la cual concluyó tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa y rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones.

En relación a las hipótesis específicas en las I. E. del Distrito de Huaral, se puede inferir que el Liderazgo de los Directores está claramente diferenciados por la gestión que viene brindando cada uno de ellos, además las I.E. Privadas muestran un nivel óptimo de capacidad de poder, correspondiente a un 72.5%; un 80.0% en el nivel óptimo en la capacidad de comprender; y un 90% en el nivel óptimo en la capacidad de actuar; conteniendo el máximo puntaje de la dimensiones; los resultados guardan afinidad con la investigación que realizó en su tesis Costa P.(2013) sobre “Gestión y Liderazgo del Directivo y la cultura de participación de los padres de familia” quien concluye que la gestión y liderazgo aplicado, constituye una herramienta de orientación, en la gestión y liderazgo hacia la consecución de la participación efectiva de los padres de familia ya que está potenciando la misma, se direcciona hacia estrategias que inciden en un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a resultados exitosos partiendo, de la aplicabilidad del liderazgo distribuido. De acuerdo también con la investigación que realizó Zarate (2011) sobre “Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en I. E. primaria” quien concluyó que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de

acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo; esto está sustentado por Koontz, Weihrich y Cannice (2008) donde señala en la dimensión de capacidad de comprender, un líder esta conscientes de las necesidades humanas, para obtener sus respuestas deseadas de sus subordinados para lograr metas establecidas.

En cuanto a la hipótesis específica de la capacidad de inspirar, la I. E. Parroquial tiene un 67,5% de nivel óptimo, quiere decir que existen diferencias significativas en la capacidad de inspirar de los Directores que de dicha I.E se puede interpretar que para diferenciarse de los demás I.E. viene realizando una gestión más competente, con base a una visión de vínculo interpersonal, enfocándose más en sus seguidores, Dichos resultados guardan afinidad con la investigación que realizo Martínez (2013) sobre “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una I. E. Pub. quien concluyó que el liderazgo transformacional del director en una I.E. Pública es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos. En la cual está sustentado Koontz, Weihrich y Cannice(2008) en la dimensión de capacidad de inspirar donde implica tener cualidades como la lealtad y la devoción.

Así mismo encontramos diferencias de liderazgo de los directores en las I.E. publicas donde se muestra que un 37.0% usan los directores su capacidad de poder, un 30.0% los directores tienen la capacidad de comprender, un 22.5% tienen la capacidad de inspirar y finalmente un 45.0% tienen capacidad de poder los directores de I. E. pública, en tal sentido, la mayoría de los directores en la I.E. publica, no están en la capacidad de lograr inspirar a sus seguidores a promover cambio de actitud del personal a descubrir sus talentos que cada persona posee y así lograr sus desempeño en mejora de su institución, es por ello que se puede deducir que el nivel óptimo de las I.E. publicas, está por debajo y con mucha diferencia de las dos I.E. que son las privadas y parroquial; que si vienen cumpliendo al parecer con un liderazgo acorde al tipo institución que desean reflejar, en ese sentido podemos decir que encontramos diferencias en la capacidad de poder , comprender, inspirar y actuar de parte de los directores en las I.E. Publicas de la gestión que viene desempeñando, ese tipo de liderazgo no logra nada positivo ni cumplir con las expectativas favorables por contar con un liderazgo no acorde a los que se desea, los

resultados guardan concordancia con la investigación Mayor (2012) sobre “El clima organizacional y liderazgo en los directivos de las escuelas” quien concluye que constató un alto nivel de presencia en los estilos autocrático al dar órdenes para el cumplimiento de las metas, y presentar fallas al irrespetar las iniciativas del personal, ni generar las buenas relaciones interpersonales. Asimismo, se constató la presencia de directivos liberales, al evadir los problemas y ser pacientes en las gestiones de asuntos administrativos así mismo Los resultados concuerdan con la investigación de Contreras (2011) sobre “Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar” quien también concluyó que el Liderazgo predominantemente autoritario de la dirección influye negativamente en la participación de docentes y alumnos en la medida que estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar. Se encuentra sustentado por Robbins y Coulter (2005) indicando según (Lewin y su colaboradores) demostraron que los estilo autocrático y el estilo laissez-faire no lograba contribuir a una buena cantidad y calidad del trabajo.

V. Conclusiones

Primero: Existe diferencia en el nivel de Liderazgo de los Directores de las I. E. Públicas, Privada y Parroquial del Distrito de Huaral 2016, según la prueba de Kruskal-Wallis, en donde $P=0,000<0,05$; por lo tanto se afirma que existe diferencia en el nivel de liderazgo de los directores en las I. E. públicas, privadas y parroquial del distrito de Huaral 2016.

Segundo: Existe diferencia en el nivel de capacidad de poder de los Directores en las I. E. pública, privada y parroquial del distrito de Huaral 2016, según la prueba de Kruskal-Wallis, en donde $P=0,000<0,05$ por lo tanto se afirma que existe diferencia en el nivel de capacidad de poder de los directores en las I. E. públicas, privadas y parroquial del distrito de Huaral 2016.

Tercero: Existen diferencia en el nivel de capacidad de comprender de los Directores en las I.E. pública, privada y parroquial del distrito de Huaral 2016, según la prueba de Kruskal-Wallis, en donde $P=0,000<0,05$ por lo tanto se afirma que existe diferencia en el nivel de capacidad de comprender de los directores en las I.E. públicas, privadas y parroquial del distrito de Huaral 2016.

Cuarto: Existe diferencia en el nivel de capacidad de inspirar de los directores en las I.E. pública, privada y parroquial del distrito de Huaral 2016, según la prueba de Kruskal-Wallis, en donde $P=0,000<0,05$ por lo tanto se afirma que existe diferencia en el nivel de capacidad de inspirar de los directores en las I. E. públicas, privadas y parroquial del distrito de Huaral 2016.

Quinto: Existe diferencia en el nivel de capacidad de actuar de los directores en las I.E. pública, privada y parroquial del distrito de Huaral 2016, según la prueba de Kruskal-Wallis, en donde $P=0,000<0,05$ por lo tanto se afirma que existe diferencia en el nivel de capacidad de actuar de los directores en las I. E. públicas, privadas y parroquial del distrito de Huaral 2016.

VI. Recomendaciones

Primero: El Ministerio de Educación debe incluir de manera gratuita un Plan de Estudios de Maestrías en las universidades, en “Gestión y Liderazgo”; para que el director que va liderar una institución educativa, se especialice en ese campo y posterior a ello brindar sus examen correspondiente a nivel nacional, para estar apto en ese puesto; es muy importante y fundamental a fin de que sean más competentes en esa área, para que asuman con mucha confianza y tener conocimientos y superar las dificultades actuales, logrando una gestión eficaz.

Segundo: La capacidad de poder que tienen los directivos de la DREL, debe influir de manera positiva basándose en las realidades de cada región, deberían enfocarse en fortalecer un poder carismático, mas no en un poder coersetivo, esto resultaría muy positivo para la gran transformación de las I.E. y sabiendo que los directores de cada colegio son pieza fundamental para dirigir gestiones administrativas, pedagógicas e institucionales se le debe de priorizar su formación académica, personal y laboral.

Tercero: Los directores o representante de cada UGEL deberían de enfocarse en aplicar un liderazgo comprensivo, entendible, a fin de fortalecer el desarrollo de la comunidad educativa; cumpliendo con las necesidades humanas es un factor predominante que los líderes deben de aprovechar el interés personal para motivar al grupo para lograr cambios en ellos.

Cuarto: La capacidad de inspirar es fundamental que los Directores de las I. E. deben de promover en sus seguidores (profesores, padres de familia y alumnados) un liderazgo transformacional, carismático, más animoso, despertar en sus seguidores el talento que tiene cada uno, articulando una visión general para el desarrollo de todos.

Quinto: Los directores, deben de fortalecer la capacidad de actuar, en conducirse éticamente, y orientar con el ejemplo, sabiendo que es fundamental la actitud que refleja para ser un líder exitoso, el cambio de actitud y comportamiento

permitirá dirigir gestiones administrativas, pedagógicas e institucionales donde haya un buen clima para el fortalecimiento en toda la comunidad educativa.

VII. Referencias bibliográficas

- Aguilera, V. (2011) *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro (tesis magistral)* Madrid - España de la Universidad de Alcalá.
- Behar, D. (2008) *Metodología de la investigación*. Ediciones Shalom.
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Ediciones Shalom.
- Bonifaz, C. (2012) *liderazgo empresarial red tercer miliario* 1era edición - México
- Carrasco, S. (2005) *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos Perú.
- Constitución Política del Perú (1993), Lima – Perú.
- Contreras, B. (2011) *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar”* (tesis Magistral) Lima Perú Universidad la Católica.
- Costa, P. (2013) *“La gestión y liderazgo del directivo, y la cultura de participación de los padres de familia, del centro de audición y lenguaje “ceal”, de la ciudad de Loja, período 2011-2012* (tesis Magistral) universidad de Loja Ecuador.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Segunda edición – México.
- Díaz, H. (2010) *Un director para la escuela peruana* – blog 02/09/16 - Perú
- Costa, F. (2013) *gestión y liderazgo del directivo y la cultura de participación de los padres de familia del centro de audición y lenguaje “CEAL” de la ciudad de Loja, de la universidad nacional de Loja – periodo 2011 y 2012* (tesis magistral) Quito – Ecuador Universidad de Loja.
- Fernández, E. (2010) *Administración de empresas* ediciones Paraninfo - España.

- Freire, P. & Miranda, M. (2014) *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico* Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) - Ediciones Arteta E. I. R. L. Cajamarca 239-C, Barranco, Lima –Perú
- Hitt, M.; Black J. & Poter L. (2006) *Administración*. Ediciones Pearson educación - México.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación* - México.
- Hernández, R. Fernández, A. y Baptista, M. (2010), *Metodología de la investigación* quinta edición – México.
- Jabif, L. (2008) *El rol del directivo- colección formación de directivo*, editorial Corripio C. – Caracas Venezuela.
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo, teorías, aplicación y desarrollo de habilidades* segunda edición, México.
- Jiménez, H. (2014) *Relación entre el liderazgo transformacional de los Directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*; (tesis magistral) Colombia - Universidad Católica.
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2008) *Administración una perspectiva global y empresarial* octava edición en español – México.
- López, C. (2014) *Las tres dimensiones del liderazgo las tres dimensiones del liderazgo* (Parte I) Programa y Diplomado relaciones laborales. ucv.cl/las-tres-dimensiones-del-liderazgo-parte-i/ 26 sept. 2014 -... noticia 24/08/2016

- Mayor, L. (2012) *Clima organizacional y liderazgo en los directivos de las escuelas del Municipio Mara*. (Tesis magistral) República bolivariana -Venezuela Universidad de Zulia.
- Maldonado, J. (2015) *Metodología de la investigación (fundamentos)* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-metodologia-de-la-investigacion/> 17/08/2016.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise (El lado humano de las organizaciones)* McGraw-Hill, Nueva York. Traducido por Gleiser, D. 1994 – Colombia.
- Martínez, Y. (2013) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco- Lima Perú* (tesis Magistral) Universidad Católica.
- Mejía, E. (2005) *Metodología de la investigación científica*. Editorial UNMSM. Perú.
- Méndez, R. (2009) *Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns* rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/...23/08/2016.
- MINEDU (2013) *Marco del buen Desempeño directivo* - Perú.
- MINEDU y UNESCO (2011) *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*, impreso en lance gráfico S.A.C- Perú.
- MINEDU (2015) *Manual de Gestión Escolar Directivos construyendo escuela* impreso en lance grafico S.A.C. Perú manual de gestión escolar Recuperado de www.minedu.gob.pe/campanias.
- MINEDU (2007) *ley que modifica la ley del profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial* Ley N° 29062 - Perú 02/09/16 Recuperado de www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_29062.php
- Nueva Ley Universitaria N° 30220 – 2014 Lima –Perú.

- Pérez, J. (2010) *administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en las escuelas normal mixta "Pedro Nufio"* Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán - Honduras.
- Pertierra, F. (1999) *La importancia del liderazgo* Recuperado de www.ucema.edu.ar/~fpeca/textos/9.PDF 23/08/2016
- Pulgarin, L. (2012) investigación comparativa; recuperado https://prezi.com/sjgvikz_fxpe/
- Robbins, S. & Coulter, M., (2005). *Administración*- octava edición por Pearson Educación – México.
- Rojas, A. & Gaspar F. (2006). *UNESCO Bases del liderazgo en educación*. Oficina Regional de Educación - Santiago, Chile.
- Ruiz, G. (2011) *Influencia del Estilo de Liderazgo del Director en la eficacia de las Instituciones Educativas*. Universidad Nacional mayor de San Marcos – Perú.
- Sosa, M. (2014) *Modelo de liderazgo Habilidades Directivas_Colesh_Mentor Vianey Mendoza_LEM*. Habilidades directivas master. Recuperado de blogspot.com/2014/12/modelos-de-liderazgo_5.html - Según (Culligan, 1986) fecha 12/08/2016.
- Valderrama, S. (2013) *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. 2da edición. Lima: San Marcos- Perú.
- Vaillant, D. (2011) *La escuela latinoamericana en busca de líderes pedagógicos* Artículos Chile. 02/08/2016. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xv47n2/educar_a.

Zarate, D. (2011); *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria (tesis magistral)* Lima- Perú Uuniversidad Nacional Mayor de San Marcos

Apéndices

Apéndice A. Artículo Científico

Liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas Pública, Privada y Parroquial del Distrito de Huaral - 2016

Yeni Alcarraz Paulino

Escuela de Postgrado
Universidad César Vallejo Filial Lima

Resumen

La presente investigación tiene el propósito de determinar las diferencias del nivel de Liderazgo de los Directores en las I.E. pública, privada y parroquial del distrito de Huaral – 2016. Se utilizó el método hipotético-deductivo, el tipo de estudio fue básica Descriptiva con un diseño no experimental asimismo fue de corte transversal descriptiva comparativa posee un enfoque cuantitativo, utilizando el tipo de muestreo en la presente investigación al muestreo no probabilístico, concluyendo que existe diferencias de Liderazgo de los Directores de las I. E. Públicas, Privada y Parroquial del Distrito de Huaral 2016, según la prueba de Kruskal-Wallis, en donde se aprecia que existe diferencias significativa en los puntajes dados por los docentes $P=0,000<0,05$; por lo tanto se afirma que existe diferencias de liderazgo de los directores de las I. E. públicas, privadas y parroquial del distrito de Huaral, 2016.

Palabras Clave: Liderazgo, poder, inspirar, actuar, comprender, motivación.

Abstract

This research aims to determine differences Leadership Directors in S.I. public, private and parochial district of Huaral - 2016 the hypothetical-deductive method was used, the type of basic descriptive study was a non-experimental design was also descriptive comparative cross section has a quantitative approach, using the type of sampling the present investigation by not probabilistic, concluding that there differences Leadership Directors of Public IE, Private and Parochial District Huaral 2016, according to the Kruskal-Wallis, where it is seen that there are significant differences in scores given by teachers $P = 0.000 < 0.05$; therefore states that there differences in leadership of the directors of E. I. public, private and parochial district of Huaral, 2016.

Key words: Leadership, power, inspire, act, understanding, motivation

Introducción

La tesis titulada “Liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativa Pública, Privada y Parroquial del Distrito de Huaral 2016”, que consta de siete capítulos que se elaboró para determinar las diferencias del nivel de liderazgo de los directores en una Instituciones Educativa Pública, Privada y Parroquial del distrito de Huaral, es de suma importancia que se siga realizando las investigaciones, por el constante y acelerado cambio que se viene percibiendo a nivel mundial, nacional y local y como este influye para lograr cambios positivos o negativos dentro de una Institución Educativa, el problema de los directores es pasan gran parte de su tiempo gestionando en tareas administrativa y dejan las funciones tareas pedagógicas, como también se observa que tanto en Latinoamérica y en el Perú que el sistema educativo están en manos de personas no calificadas ni preparadas para administrar la dirección de una institución educativa; es uno de los factores de suma importancia en el sector institucional que se conozca y se reconozca científicamente que el liderazgo es fundamental dentro de una organización, la cual ayudará a lograr ventajas competitivas, aumentar la productividad o calidad en la gestión institucional y alcanzar las metas en el mercado o sociedad.

Antecedentes del Problema

La presente investigación se respalda en los antecedentes internacionales de Aguilera (2011), Universidad de Alcalá de Henares - Madrid España; realizó la investigación: “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro” Así mismo, tenemos Costa (2013), de la Universidad Nacional de Loja; realizó su investigación: “Gestión y Liderazgo del Directivo y la cultura de participación de los padres de familia del centro de audición y lenguaje “CEAL” de la ciudad de Loja”; Por otra parte Mayor (2012), universidad de Zulia República Bolivariana- Venezuela realizó una investigación titulada “El clima organizacional y liderazgo en los directivos de las escuelas del Municipio Mara”; en los antecedente nacionales tenemos a Martínez (2013) Universidad Católica del Perú, realizó una investigación: “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, así mismo Contreras (2011) Universidad Católica del Perú, realizó una investigación: “Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar”; finalmente Zarate (2011) universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, realizó una investigación: “En Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas de primaria del distrito de Independencia Lima.

Revisión de la literatura

Definiciones sobre la variable: El liderazgo

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) Definieron al liderazgo “Como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos o con entusiasmos hacia el logro de a las metas del grupo” (p. 440).

Dimensiones de la variable el liderazgo:

D1. Capacidad de poder:

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) indicaron que la capacidad de poder “Es la habilidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias y acciones de otras personas o grupo. (p. 440).

D2. La capacidad de comprender

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) indicó que la capacidad de comprender es:

Comprender los elementos de la motivación, esta consiente de la naturaleza y fortaleza de las necesidades humanas y es más capaz de definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas para obtener las respuestas deseadas, eso implica conocer y entender a cada uno de sus subordinados. (p.442).

D3. Capacidad de inspirar

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) sostuvieron que la capacidad de inspirar es:

Aplicar todas sus capacidades a un proyecto, si bien el uso de motivadores parece centrar en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de las cabeza del grupo quienes pueden tener cualidades importantes que dan lugar a la lealtad, la devoción y el fuerte deseo de parte de los seguidores de promover de que los líderes quieren (p.442).

D4. Capacidad de actuar

koontz, Weihrich y Cannice (2008) sostuvieron que la capacidad de actuar:

Conduce a responder y despertar motivaciones, tiene que ver con el estilo la forma de comportamiento del líder, con los empleados buscando motivaciones y dando recompensas, incentivos, viendo la cantidad de esfuerzo que una persona tiene dentro de un determinado lugar. (p.442).

Líder Carismático

Robbins y Coulter (2005) definió “un líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de terminada manera” (p.433).

El Director

El Ministerio de Educación (2007): Es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es el responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa. Promueve las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos.

Problema

Problema general es: ¿Cuál es la diferencia del nivel de liderazgo de los Directores en las Instituciones educativas pública, privada y parroquial del distrito de Huaral – 2016? Como problema específico con: ¿Cuál es la diferencia en el nivel capacidad de poder de los directores en las I.E. Pública, Parroquial y Privada del distrito de Huaral, 2016? ¿Cuál es la diferencia en el nivel de capacidad de comprender de los directores en las I.E. Pública, Parroquial y Privada del distrito de Huaral 2016? ¿Cuál es la diferencia en el nivel de capacidad de inspirar de los directores, en las I.E. Pública, Parroquial y Privada del distrito de Huaral 2016? ¿Cuál es la diferencia en el nivel de capacidad de actuar de los directores en las I.E. Pública, Parroquial y Privada del distrito de Huaral 2016?

Objetivo

Objetivo general tenemos: Determinar las diferencias del nivel de liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas pública, privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016. Y objetivos específico es: Determinar la diferencia en el nivel de capacidad de poder de los directores en las I.E. Pública, Privada, y Parroquial del distrito de Huaral, 2016. Determinar las diferencias en nivel de capacidad de comprender de los directores en las I.E. Pública, Privada, y Parroquial del distrito de Huaral, 2016. Determinar la diferencia en nivel de capacidad de inspirar de los directores en las I.E. Pública, Privada, y Parroquial del distrito de Huaral, 2016. Determinar la diferencia en nivel de capacidad de actuar de los directores en las I.E. Pública, Privada, y Parroquial del distrito de Huaral, 2016.

Método

Par esta investigación se utilizó el método hipotético-deductivo para establecer la verdad o falsedad de las hipótesis; se realizó una investigación de tipo básico con un enfoque cuantitativo, siendo un diseño no experimental, dado que no realizó ningún experimento ni

manipulación de variable; Los diseños de investigación es transicional o transversal porque solo se encargó en recolectar datos en un solo momento, mediante la descripción de la población en un momento temporal, posee un diseño comparativo, para seleccionar el tamaño de la muestra se utilizó el método del muestreo, la muestra para la presente investigación está conformada por 120 docentes de las I. E. pública, privada y parroquial del distrito de Huaral 2016.

Para medir la variable liderazgo se elaboró el instrumento de evaluación llamada cuestionario, el cual tiene como objetivo recoger las opiniones personales de cada docente. El instrumento toma en cuenta cuatro dimensiones que definen operacionalmente la variable. La validación, se realizó mediante el juicio de expertos, tomando en cuenta los siguientes criterios: la pertinencia, la relevancia y la claridad de los constructos. La confiabilidad se realizó mediante el índice Alfa de Cronbach, porque son instrumentos con valores politómicos como la Escala de Likert, cabe señalar que los valores en este índice varían entre 0 y 1, arrojando un resultado de 0,976 en la prueba piloto.

Después de recoger los datos mediante la aplicación del instrumento a los 120 docentes, se realizó el procesamiento de los mismos y el análisis estadísticos en el software estadístico SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 22. Luego se hizo el análisis estadístico inferencial mediante la aplicación de la prueba estadística Kruskal-Wallis. Después se tabularon los datos, se presentaron en tablas y gráficos de acuerdo a cada dimensión y finalmente se realizó la interpretación.

Resultados

Del total de directores de la I.E pública su capacidad de poder es del 12,5% en nivel no óptimo, el 50,0% en nivel regular y el 37,5% en nivel óptimo. Así mismo los directores de la I.E privada se encontraron que su capacidad de poder es 0,0% en nivel no óptimo, el 27,5% en nivel regular y el 72,5% en nivel óptimo. En comparación los directores de la I.E parroquial su capacidad de poder es del 0,0% en nivel no óptimo, el 32,5% en nivel regular y el 67,5% en nivel óptimo. Estos resultados muestran que hay diferencia en la capacidad de poder de acuerdo a la gestión. Esta afirmación se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

Del total de Directores de la I.E pública, el 15,0% en nivel no óptimo, el 55,0% en nivel regular y el 30,0% en nivel óptimo, respecto a su capacidad de comprender. De igual forma 0,0% de los directores de la I.E privada en nivel no óptimo, el 20,0% en nivel regular y el

80,0% en nivel óptimo. En comparación a los directores de la I.E parroquial 0,0% en un nivel no óptimo, el 20,0% en nivel regular y el 75,0% en nivel óptimo. Estos resultados muestran que hay diferencia en la capacidad de comprender de los directores de acuerdo a la gestión. Esta afirmación se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

Del total de directores de la I.E pública en su capacidad de inspirar es del 25,0% en nivel no óptimo, el 52,5% en nivel regular y el 22,5 % en nivel óptimo. Así mismo los directores de la I.E privada el 5,0% en nivel no óptimo, el 30,0% nivel regular y el 65,0% en nivel óptimo. En comparación los docentes de la I.E parroquial el 5,0% en nivel no óptimo, el 27,5% en nivel regular y el 67,5% en nivel óptimo. Estos resultados muestran que hay diferencia en la capacidad de inspirar de los directores de acuerdo a la gestión. Esta afirmación se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

Del total de directores de la I.E pública su capacidad de actuar es del 7,5% en nivel no óptimo, el 47,5% en nivel regular y el 45,0% en nivel óptimo. Así mismo los directores de la I.E privada el 0,0% en nivel no óptimo, el 10,0% nivel regular y el 90,0% en nivel óptimo. En comparación los directores de la I.E parroquial el 0,0% en nivel no óptimo, el 15,0% en nivel regular y el 85,0% en nivel óptimo. Estos resultados muestran que hay diferencia en la capacidad de actuar de los directores de acuerdo a la gestión. Esta afirmación se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

Discusión

En relación a la hipótesis general, se obtuvo de la prueba de Kruskal Wallis, el valor de p -valor = 0.000 es menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigador; se concluye entonces que, existe diferencias del nivel de Liderazgo de los Directores en las I.E. Públicas, Privadas y Parroquial, de acuerdo a la gestión de las I.E.; los resultados guardan concordancia con la investigación que realizó en su tesis Aguilera (2011), sobre “Liderazgo y clima de trabajo en las I.E.” la cual concluyó tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa y rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones.

En relación a las hipótesis específicos en las I. E. del Distrito de Huaral, se puede inferir que el Liderazgo de los Directores está claramente diferenciados por la gestión que viene brindando cada uno de ellos, además las I.E. Privadas muestran un nivel óptimo de

capacidad de poder, correspondiente a un 72.5%; un 80.0% en el nivel óptimo en la capacidad de comprender; y un 90% en el nivel óptimo en la capacidad de actuar; contiendo el máximo puntaje de la dimensiones; los resultados guardan afinidad con la investigación que realizó en su tesis Costa P.(2013) sobre “Gestión y Liderazgo del Directivo y la cultura de participación de los padres de familia” quien concluye que la gestión y liderazgo aplicado, constituye una herramienta de orientación, en la gestión y liderazgo hacia la consecución de la participación efectiva de los padres de familia ya que está potenciando la misma, se direcciona hacia estrategias que inciden en un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a resultados exitosos partiendo, de la aplicabilidad del liderazgo distribuido. De acuerdo también con la investigación que realizó Zarate (2011) sobre “Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en I. E. primaria” quien concluyó que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo; esto está sustentado por Koontz, Weihrich y Cannice (2008) donde señala en su dimensioe de capacidad de comprender, un líder esta conscientes de las necesidades humanas, para obtener sus respuestas deseadas de sus subordinados para lograr metas establecidas.

En cuanto a la hipótesis específica de la capacidad de inspirar, la I. E. Parroquial tiene un 67,5% de nivel óptimo quiere decir que existen diferencias significativas en la capacidad de inspirar de los Directores que de dicha I.E se puede interpretar que para diferenciarse de los demás I.E. viene realizando una gestión más competente, con base a una visión de vínculo interpersonal, enfocándose más en sus seguidores, Dichos resultados guardan afinidad con la investigación que realizo Martínez (2013) sobre “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una I. E. Pub. quien concluyó que el liderazgo transformacional del director en una I.E. Pública es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos. En la cual está sustentado Koontz, Weihrich y Cannice(2008) en la dimensión de capacidad de inspirar donde implica tener cualidades como la lealtad y la devoción.

Así mismo encontramos diferencias de liderazgo de los directores en las I.E. publicas donde se muestra que un 37.0% usan los directores su capacidad de poder, un 30.0% los directores tienen la capacidad de comprender, un 22.5% tienen la capacidad de inspirar y finalmente un 45.0% tienen capacidad de poder los directores de I. E. pública, en tal sentido, la mayoría de los directores en la I.E. publica, no están en la capacidad de lograr

inspirar a sus seguidores a promover cambio de actitud del personal a descubrir sus talentos que cada persona posee y así lograr sus desempeño en mejora de su institución, es por ello que se puede deducir que el nivel óptimo de las I.E. publicas, está por debajo y con mucha diferencia de las dos I.E. que son las privadas y parroquial; que si vienen cumpliendo al parecer con un liderazgo acorde al tipo institución que desean reflejar, en ese sentido podemos decir que encontramos diferencias en la capacidad de poder, comprender, inspirar y actuar de parte de los directores en las I.E. Publicas de la gestión que viene desempeñando, ese tipo de liderazgo no logra nada positivo ni cumplir con las expectativas favorables por contar con un liderazgo no acorde a los que se desea, los resultados guardan concordancia con la investigación Mayor (2012) sobre “El clima organizacional y liderazgo en los directivos de las escuelas” quien concluye que constató un alto nivel de presencia en los estilos autocrático al dar órdenes para el cumplimiento de las metas, y presentar fallas al irrespetar las iniciativas del personal, ni generar las buenas relaciones interpersonales. Asimismo, se constató la presencia de directivos liberales, al evadir los problemas y ser pacientes en las gestiones de asuntos administrativos así mismo Los resultados concuerdan con la investigación de Contreras (2011) sobre “Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar” quien también concluyó que el Liderazgo predominantemente autoritario de la dirección influye negativamente en la participación de docentes y alumnos en la medida que estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar. Se encuentra sustentado por Robbins y Coulter (2005) indicando según (Lewin y su colaboradores) demostraron que los estilo autocrático y el estilo laissez-faire no lograba contribuir a una buena cantidad y calidad del trabajo. (p.424).

Referencias Bibliográficas

- Aguilera V. (2011) Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro (tesis magistral) Madrid - España de la Universidad de Alcalá.
- Costa P. (2013) “La gestión y liderazgo del directivo, y la cultura de participación de los padres de familia, del centro de audición y lenguaje “ceal”, de la ciudad de Loja, período 2011-2012 (tesis Magistral) universidad de Loja Ecuador.
- Contreras B. (2011) Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar” (tesis Magistral) Lima Perú Universidad la Católica
- Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2008) Administración una perspectiva global y empresarial octava edición en español – México.
- Mayor L. (2012) Clima organizacional y liderazgo en los directivos de las escuelas del Municipio Mara. (Tesis magistral) República bolivariana -Venezuela Universidad de Zulia.
- Martínez Y. (2013) El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco- Lima Perú (tesis Magistral) Universidad Católica.
- MINEDU (2007) ley que modifica la ley del profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial Ley N° 29062 - Perú 02/09/16
www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_29062.php
- Robbins S. y Coulter M., (2005). Administración- octava edición. México - por Pearson Educación – México.
- Zarate D. (2011); Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria (tesis magistral) Lima- Perú Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Apéndice B. Matriz de consistencia

Título: Liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas Pública, Privada y Parroquial del Distrito de Huaral 2016

Autora: Yeni Alcarraz Paulino

Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología
<p>General: ¿Cuál es la diferencia en el nivel de liderazgo de los Directores en las I.E pública, privadas y parroquial del distrito de Huaral – 2016?</p> <p>Específico: ¿Cuál es la diferencia en el nivel de capacidad de poder de los Directores en las I.E. Pública, Parroquial y Privada del distrito de Huaral, 2016?</p> <p>¿Cuál es la diferencia en el nivel de capacidad de comprender de los Directores en las I.E. Pública, Parroquial y Privada del distrito de Huaral, 2016?</p> <p>¿Cuál es la diferencia en el nivel de capacidad de inspirar de los Directores en las I.E. Pública, Parroquial y Privada del distrito de Huaral, 2016?</p> <p>¿Cuál es la diferencia en el nivel de capacidad de actuar de los Directores en las I.E. Pública, Parroquial y Privada del distrito de Huaral, 2016?</p>	<p>General: Determinar en el nivel de liderazgo de los Directores en las I.E. pública, privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016.</p> <p>Específico: Determinar en el nivel de capacidad de poder de los Directores en las I.E. Pública, Privada, y Parroquial del distrito de Huaral, 2016.</p> <p>Determinar en el nivel de capacidad de comprender de los Directores en las I.E. Pública, Privada, y Parroquial del distrito de Huaral, 2016.</p> <p>Determinar las diferencias en el nivel de capacidad de inspirar de los Directores en las I.E. Pública, Privada, y Parroquial del distrito de Huaral, 2016.</p> <p>Determinar en el nivel de capacidad de actuar de los Directores en las I.E. Pública, Privada, y Parroquial del distrito de Huaral, 2016.</p>	<p>General: Existe diferencias en el nivel de liderazgo de los directores en las I.E. Pública, Privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016.</p> <p>Específico: Existe diferencia en el nivel de capacidad de poder de los Directores en las I.E. Pública, Privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016.</p> <p>Existe diferencia en el nivel de capacidad de comprender de los Directores en las I.E. Pública, Privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016.</p> <p>Existe diferencia en el nivel de capacidad de inspirar de los Directores en las I.E. Pública, Privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016.</p> <p>Existe diferencia en el nivel de capacidad de actuar de los Directores en las I.E. Pública, Privada y parroquial del distrito de Huaral, 2016.</p>	<p>Variable independiente: Liderazgo</p> <p>Tipo: Básica</p> <p>Enfoque: Cuantitativa</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Población: Las I.E. del distrito de Huaral</p> <p>Muestra : 120</p> <p>Método: Hipotético Deductivo</p> <p>Técnica: La encuesta</p> <p>Instrumento: El cuestionario</p> <p>Métodos de análisis de datos : Kruskal-Wallis</p>

Matriz de Operacionalización desarrollada: liderazgo en directores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS DE PREGUNTAS	Escala
<p>Koontz, Weihrich y Cannice (2008):</p> <p>El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo (p. 440)</p>	<p>Capacidad de poder: Es la habilidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias y acciones de otras personas o grupo. (Koontz, Weihrich y Cannice p.440):</p>	<p>Influir: Capacidad de conseguir que los demás hagan o piensen lo que uno desee.</p>	<p>1.1. ¿Influye positivamente el (la) director (a) en el bienestar de su I.E.?</p> <p>1.2. ¿Necesita el (la) director (a) recurrir a su poder para que el personal actúe?</p> <p>1.3. ¿Influye el (la) director (a) para realizar su trabajo pedagógico.</p> <p>1.4. ¿El (la) director (a) de su I. E. está en la capacidad de ejercer su liderazgo para conseguir lo que se propone?</p> <p>1.5. ¿El (la) director (a) influye en el docente para lograr metas propuestas en mejora de su institución?</p>	<p>Escala de Likert</p> <p>Siempre (5)</p> <p>Casi siempre (4)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi nunca (2)</p> <p>Nunca (1)</p>
		<p>Inducir: Es la habilidad de influir en los seguidores a ejecutar lo que quiere</p>	<p>1.1. ¿El (la) director (a) está en la capacidad de inducir al docente, en la elaboración de los proyectos curriculares de la I.E.?</p> <p>1.2. ¿El (la) director (a) induce con frecuencia, al docente a que cumpla con los acuerdos establecidos?</p> <p>1.3. ¿El (la) director (a) induce al docente a que planteen ideas innovadoras en mejora de su institución.</p> <p>1.4. ¿El (la) director (a) induce o le incita a que se organicen siempre actividades nuevas en la I.E.?</p>	<p>Siempre (5)</p> <p>Casi siempre (4)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi nunca (2)</p> <p>Nunca (1)</p>
	<p>Capacidad de comprender: Comprende los elementos de la motivación, esta consiste de la naturaleza y fortaleza de las necesidades humanas y es más capaz de definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas para obtener las respuestas deseadas, eso implica conocer y entender a cada uno de sus subordinados.. (Koontz, Weihrich y Cannice p.440):</p>	<p>Motivación: Es aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener ciertos resultados</p>	<p>1.1. ¿El (la) director (a) trabaja conjuntamente con los docentes para que se sientan motivados y comprometidos con la I.E.?</p> <p>1.2. ¿El (la) director (a) le estimula para que desarrollen ideas innovadoras sobre la I.E.?</p> <p>1.3. ¿El (la) director (a) se preocupa en motivar al docente para que logren sus objetivos en la I.E.?</p>	<p>Siempre (5)</p> <p>Casi siempre (4)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi nunca (2)</p> <p>Nunca (1)</p>
		<p>Empático: Se caracteriza por tener afinidades e identificarse con otra persona. Es saber escuchar a los demás, entender sus problemas y emociones.</p>	<p>1.1. ¿El (la) director (a) se preocupa por el bienestar de los docentes?</p> <p>1.2. ¿El (la) director (a) es empático con el personal que tiene a su cargo?</p> <p>1.3. ¿El (la) director (a) brinda al docente oportunidades para poner a prueba su talento?</p> <p>1.4. ¿El (la) director (a) le escucha y reconoce el trabajo que hacen</p>	<p>Siempre (5)</p> <p>Casi siempre (4)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi nunca (2)</p> <p>Nunca (1)</p>

			los profesores en su I.E.? 1.5. ¿Usted cree que el (la) director (a) comprende al docente en sus problemas?.	
	Capacidad de inspirar: Aplicar todas sus capacidades a un proyecto, si bien el uso de motivadores parece centrar en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de las cabeza del grupo quienes pueden tener cualidades importantes que dan lugar a la lealtad, la devoción y el fuerte deseo de parte de los seguidores de promover de que los líderes quieren (Koontz, Weihrich y Cannice p.440)	Confianza: Se refiere a la opinión favorable en la que una persona o grupo es capaz de actuar de forma correcta en una determinada situación. La confianza es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo. Es una cualidad.	1.1. ¿El (la) director (a) confía en los docentes para delegar funciones en su I.E.? 1.2. ¿Cree usted que el (la) director (a) genera confianza dentro de su I.E.? 1.3. ¿El (la) director (a) tiene Iniciativa emprendedor (a), para transmitir confianza en los docentes en su I.E.? 1.4. El (la) director (a) actúa de forma correcta frente a diversas situaciones que se presentan en su I.E.?	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
		Estímulos: Son los que nos hacen dirigirnos a un lugar o a una meta en específico, la cual debe ser nuestra motivación. Este estímulo puede ser positivo o negativo, así que esto es exactamente lo que debemos de cuidar.	1.1. ¿Has recibido algún tipo de reconocimiento del director por tus logros obtenidos en tu trabajo? 1.2. ¿Qué tan a menudo el (la) director (a) le recuerda al docente, la eficacia de su trabajo en la I.E? 1.3. ¿El (la) director (a) ha brindado algún estímulo al docente que labora en su I.E?	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
	Capacidad de actuar: De una manera que desarrollen un clima que conduzcan a responder y despertar motivaciones ... tiene que ver con el con el estilo del líder y el clima organizacional que el o ella desarrolla (Koontz, Weihrich y Cannice p.440):	Clima : Se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por las diversas actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento .	1.1. ¿El (la) director (a) mantiene una buena relación con todo el personal, preocupándose por el clima institucional? 1.2. ¿El (la) director (a) participa activamente en los eventos que hay en su I.E.? 1.3. ¿El (la) director (a) mantiene una comunicación clara, fluida con el personal docente? 1.4. ¿El (la) director (a) promueve el trabajo en equipo en docentes de su I.E.?	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
		Comportamiento: Comportamiento o conducta es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos	1.1. ¿El (la) director (a) mantiene una conducta correcta, frente a situaciones adversas en la I.E. 1.2. ¿El (la) director (a) se ha integrado plenamente con su I.E.? 1.3. ¿El (la) director (a) se preocupa por la calidad y mejora de las actitudes del personal que labora en su I.E.? 1.4. ¿El (la) director (a) tiene claro que la ética profesional es importante para para el desarrollo y bienestar de su I.E?	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)

Apéndice C, Cuestionario de Liderazgo del Director

Estimados Docentes, el presente cuestionario, tiene el propósito conocer, su opinión acerca del liderazgo del director de su I.E. A continuación se presenta una serie de aspectos relevantes, para que valore con mayor objetividad posible marcando una equis (X) frente a cada respuesta que mejor represente su opinión. Estas respuestas son anónimas por lo que le pido sinceridad

Edad Sexo Años de servicio Condición laboral

Nivel Pedagógico

1.6. Recuerda bien, el rango de respuestas va de:

- Siempre (5)
 Casi siempre (4)
 A veces (3)
 Casi nunca (2)
 Nunca (1)

SOBRE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

	ITEMS	5	4	3	2	1
1	¿Influye positivamente el (la) director (a) en el bienestar de su I.E.?					
2	¿Necesita el (la) director (a) recurrir a su poder para que el personal actúe?					
3	¿Influye el (la) director (a) para realizar su trabajo pedagógico?					
4	¿El (la) director (a) de su I. E. está en la capacidad de ejercer su liderazgo para conseguir lo que se propone?					
5	¿El (la) director (a) influye en el docente para lograr metas propuestas en mejora de su institución?					
6	¿El (la) director (a) está en la capacidad de inducir al docente, en la elaboración de los proyectos curriculares de la I.E.?					
7	¿El (la) director (a) induce con frecuencia, al docente a que cumpla con los acuerdos establecidos?					
8	¿El (la) director (a) induce al docente a que planteen ideas innovadoras en mejora de su institución?					
9	¿El (la) director (a) induce o le incita a que se organicen siempre actividades nuevas en la I.E.?					
10	¿El (la) director (a) trabaja conjuntamente con los docentes para que se sientan motivados y comprometidos con la I.E.?					
11	¿El (la) director (a) le estimula para que desarrollen ideas innovadoras sobre la I.E.?					

12	¿El (la) director (a) se preocupa en motivar al docente para que logren sus objetivos en la I.E?					
13	¿El (la) director (a) se preocupa por el bienestar de los docentes?					
14	¿El (la) director (a) es empático con el personal que tiene a su cargo?					
15	¿El (la) director (a) brinda al docente oportunidades para poner a prueba su talento?					
16	¿El (la) director (a) le escucha y reconoce el trabajo que hacen los profesores en su I.E.?					
17	¿Usted cree que el (la) director (a) comprende al docente en sus problemas?					
18	¿El (la) director (a) confía en los docentes para delegar funciones en su I.E.?					
19	¿Cree usted que el (la) director (a) genera confianza dentro de su I.E.?					
20	¿El (la) director (a) tiene Iniciativa emprendedor (a) para transmitir confianza en los docentes en su I.E.?					
21	¿El (la) director (a) actúa de forma correcta frente a diversas situaciones que se presentan en su I.E.?					
22	¿Has recibido algún tipo de reconocimiento del director por tus logros obtenidos en tu trabajo?					
23	¿Qué tan a menudo el (la) director (a) le recuerda al docente, la eficacia de su trabajo en la I.E?					
24	¿El (la) director (a) ha brindado algún estímulo al docente que labora en su I.E?					
25	¿El (la) director (a) mantiene una buena relación con todo el personal, preocupándose por el clima institucional?					
26	¿El (la) director (a) participa activamente en los eventos que hay en su I.E.?					
27	¿El (la) director (a) mantiene una comunicación clara, fluida con el docente?					
28	¿El (la) director (a) promueve el trabajo en equipo en docentes de su I.E.?					
29	¿El (la) director (a) mantiene una conducta correcta, frente a situaciones adversas en la I.E.?					
30	¿El (la) director (a) se ha integrado plenamente con su I.E.?					
31	¿El (la) director (a) se preocupa por la calidad y mejora de las actitudes del personal que labora en su I.E.?					
32	¿El (la) director (a) tiene claro que la ética profesional es importante para el desarrollo y bienestar de su I.E?					

Apéndice D. Certificado de validez

Certificado de Validez de Contenido del Instrumento que Mide

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Influye positivamente el (la) director (a) en el bienestar de su I.E.?	✓		✓		✓		
2	¿Necesita el (la) director (a) recurrir a su poder para que el personal actúe?	✓		✓		✓		
3	¿Influye el (la) director (a) para realizar su trabajo pedagógico?	✓		✓		✓		
4	¿El (la) director (a) de su I. E. está en la capacidad de ejercer su liderazgo para conseguir lo que se propone?	✓		✓		✓		
5	¿El (la) director (a) influye en el docente para lograr metas propuesta en mejora de su institución?	✓		✓		✓		
6	¿El (la) director (a) está en la capacidad de inducir al docente, en la elaboración de los proyectos curriculares de la I.E.?	✓		✓		✓		
7	¿El (la) director (a) induce con frecuencia, al docente a que cumpla con los acuerdos establecidos?	✓		✓		✓		
8	¿El (la) director (a) induce al docente a que planteen ideas innovadoras en mejora de su institución?	✓		✓		✓		
9	¿El (la) director (a) induce o le incita a que se organicen siempre actividades nuevas en la I.E.?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿El (la) director (a) trabaja conjuntamente con los docentes para que se sientan motivados y comprometidos con la I.E.?	✓		✓		✓		
11	¿El (la) director (a) le estimula para que desarrollen ideas innovadoras sobre la I.E.?	✓		✓		✓		

12	¿El (la) director (a) se preocupa en motivar al docente para que logren sus objetivos en la I.E?	✓		✓		✓		
13	¿El (la) director (a) se preocupa por el bienestar de los docentes?	✓		✓		✓		
14	¿El (la) director (a) es empático con el personal que tiene a su cargo?	✓		✓		✓		
15	¿El (la) director (a) brinda al docente oportunidades para poner a prueba su talento?	✓		✓		✓		
16	¿El (la) director (a) le escucha y reconoce el trabajo que hacen los profesores en su I.E.?	✓		✓		✓		
17	¿Usted cree que el (la) director (a) comprende al docente en sus problemas?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
18	¿El (la) director (a) confía en los docentes para delegar funciones en su I.E.?	✓		✓		✓		
19	¿Cree usted que el (la) director (a) genera confianza dentro de su I.E.?	✓		✓		✓		
20	¿El (la) director (a) tiene Iniciativa emprendedor (a) para transmitir confianza en los docentes en su I.E.?	✓		✓		✓		
21	¿El (la) director (a) actúa de forma correcta frente a diversas situaciones que se presentan en su I.E.?	✓		✓		✓		
22	¿Has recibido algún tipo de reconocimiento del director por tus logros obtenidos en tu trabajo?	✓		✓		✓		
23	¿Qué tan a menudo el director le recuerda al docente, la eficacia de su trabajo en la I.E?	✓		✓		✓		
24	¿El (la) director (a) ha brindado algún estímulo al docente que labora en su I.E?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	

25	¿El (la) director (a) mantiene una buena relación con todo el personal, preocupándose por el clima institucional?	✓		✓		✓	
26	¿El (la) director (a) participa activamente en los eventos que hay en su I.E.?	✓		✓		✓	
27	¿El (la) director (a) mantiene una comunicación clara, fluida con el docente?	✓		✓		✓	
28	¿El (la) director (a) promueve el trabajo en equipo en docentes de su I.E.?	✓		✓		✓	
29	¿El (la) director (a) mantiene una conducta correcta, frente a situaciones adversas en la I.E.?	✓		✓		✓	
30	¿El (la) director (a) se ha integrado plenamente con su I.E.?	✓		✓		✓	
31	¿El (la) director (a) se preocupa por la calidad y mejora de las actitudes del personal que labora en su I.E.?	✓		✓		✓	
32	¿El (la) director (a) tiene claro que la ética profesional es importante para el desarrollo y bienestar de su I.E.?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Demuestra y Aplica Criterios de Validación

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Gliria Susana Mendez Ilizarbe DNI: 07059554

Especialidad del validador: Metodología Imagen Gerencial Educativa; Dra en Educación

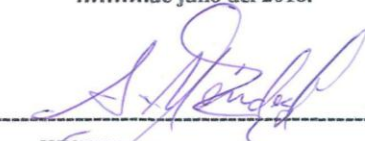
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de julio del 2016.


 Gliria Susana Mendez Ilizarbe
 Dra. en Educación
 Mg. en Gerencia Educativa
 Capacitadora - Asesora

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Influye positivamente el (la) director (a) en el bienestar de su I.E.?	✓		✓		✓		
2	¿Necesita el (la) director (a) recurrir a su poder para que el personal actúe?	✓		✓		✓		
3	¿Influye el (la) director (a) para realizar su trabajo pedagógico?	✓		✓		✓		
4	¿El (la) director (a) de su I. E. está en la capacidad de ejercer su liderazgo para conseguir lo que se propone?	✓		✓		✓		
5	¿El (la) director (a) influye en el docente para lograr metas propuesta en mejora de su institución?	✓		✓		✓		
6	¿El (la) director (a) está en la capacidad de inducir al docente, en la elaboración de los proyectos curriculares de la I.E.?	✓		✓		✓		
7	¿El (la) director (a) induce con frecuencia, al docente a que cumpla con los acuerdos establecidos?	✓		✓		✓		
8	¿El (la) director (a) induce al docente a que planteen ideas innovadoras en mejora de su institución?	✓		✓		✓		
9	¿El (la) director (a) induce o le incita a que se organicen siempre actividades nuevas en la I.E.?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿El (la) director (a) trabaja conjuntamente con los docentes para que se sientan motivados y comprometidos con la I.E.?	✓		✓		✓		
11	¿El (la) director (a) le estimula para que desarrollen ideas innovadoras sobre la I.E.?	✓		✓		✓		

12	¿El (la) director (a) se preocupa en motivar al docente para que logren sus objetivos en la I.E?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	¿El (la) director (a) se preocupa por el bienestar de los docentes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	¿El (la) director (a) es empático con el personal que tiene a su cargo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	¿El (la) director (a) brinda al docente oportunidades para poner a prueba su talento?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	¿El (la) director (a) le escucha y reconoce el trabajo que hacen los profesores en su I.E.?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	¿Usted cree que el (la) director (a) comprende al docente en sus problemas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
18	¿El (la) director (a) confía en los docentes para delegar funciones en su I.E.?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	¿Cree usted que el (la) director (a) genera confianza dentro de su I.E.?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	¿El (la) director (a) tiene Iniciativa emprendedor (a) para transmitir confianza en los docentes en su I.E.?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	¿El (la) director (a) actúa de forma correcta frente a diversas situaciones que se presentan en su I.E.?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	¿Has recibido algún tipo de reconocimiento del director por tus logros obtenidos en tu trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	¿Qué tan a menudo el director le recuerda al docente, la eficacia de su trabajo en la I.E?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	¿El (la) director (a) ha brindado algún estímulo al docente que labora en su I.E?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	

25	¿El (la) director (a) mantiene una buena relación con todo el personal, preocupándose por el clima institucional?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	¿El (la) director (a) participa activamente en los eventos que hay en su I.E.?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	¿El (la) director (a) mantiene una comunicación clara, fluida con el docente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	¿El (la) director (a) promueve el trabajo en equipo en docentes de su I.E.?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	¿El (la) director (a) mantiene una conducta correcta, frente a situaciones adversas en la I.E.?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	¿El (la) director (a) se ha integrado plenamente con su I.E.?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	¿El (la) director (a) se preocupa por la calidad y mejora de las actitudes del personal que labora en su I.E.?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	¿El (la) director (a) tiene claro que la ética profesional es importante para el desarrollo y bienestar de su I.E.?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: VELASQUEZ GARCIA LUIS ALBERTO DNI: 15987056

Especialidad del validador: ADMINISTRACION EDUCATIVA

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de julio del 2016.

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Influye positivamente el (la) director (a) en el bienestar de su I.E.?	✓		✓		✓		
2	¿Necesita el (la) director (a) recurrir a su poder para que el personal actúe?	✓		✓		✓		
3	¿Influye el (la) director (a) para realizar su trabajo pedagógico?	✓		✓		✓		
4	¿El (la) director (a) de su I. E. está en la capacidad de ejercer su liderazgo para conseguir lo que se propone?	✓		✓		✓		
5	¿El (la) director (a) influye en el docente para lograr metas propuesta en mejora de su institución?	✓		✓		✓		
6	¿El (la) director (a) está en la capacidad de inducir al docente, en la elaboración de los proyectos curriculares de la I.E.?	✓		✓		✓		
7	¿El (la) director (a) induce con frecuencia, al docente a que cumpla con los acuerdos establecidos?	✓		✓		✓		
8	¿El (la) director (a) induce al docente a que planteen ideas innovadoras en mejora de su institución?	✓		✓		✓		
9	¿El (la) director (a) induce o le incita a que se organicen siempre actividades nuevas en la I.E.?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿El (la) director (a) trabaja conjuntamente con los docentes para que se sientan motivados y comprometidos con la I.E.?	✓		✓		✓		
11	¿El (la) director (a) le estimula para que desarrollen ideas innovadoras sobre la I.E.?	✓		✓		✓		

12	¿El (la) director (a) se preocupa en motivar al docente para que logren sus objetivos en la I.E?	✓		✓		✓		
13	¿El (la) director (a) se preocupa por el bienestar de los docentes?	✓		✓		✓		
14	¿El (la) director (a) es empático con el personal que tiene a su cargo?	✓		✓		✓		
15	¿El (la) director (a) brinda al docente oportunidades para poner a prueba su talento?	✓		✓		✓		
16	¿El (la) director (a) le escucha y reconoce el trabajo que hacen los profesores en su I.E.?	✓		✓		✓		
17	¿Usted cree que el (la) director (a) comprende al docente en sus problemas?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
18	¿El (la) director (a) confía en los docentes para delegar funciones en su I.E.?	✓		✓		✓		
19	¿Cree usted que el (la) director (a) genera confianza dentro de su I.E.?	✓		✓		✓		
20	¿El (la) director (a) tiene Iniciativa emprendedor (a) para transmitir confianza en los docentes en su I.E.?	✓		✓		✓		
21	¿El (la) director (a) actúa de forma correcta frente a diversas situaciones que se presentan en su I.E.?	✓		✓		✓		
22	¿Has recibido algún tipo de reconocimiento del director por tus logros obtenidos en tu trabajo?	✓		✓		✓		
23	¿Qué tan a menudo el director le recuerda al docente, la eficacia de su trabajo en la I.E?	✓		✓		✓		
24	¿El (la) director (a) ha brindado algún estímulo al docente que labora en su I.E?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	

25	¿El (la) director (a) mantiene una buena relación con todo el personal, preocupándose por el clima institucional?	✓		✓		✓	
26	¿El (la) director (a) participa activamente en los eventos que hay en su I.E.?	✓		✓		✓	
27	¿El (la) director (a) mantiene una comunicación clara, fluida con el docente?	✓		✓		✓	
28	¿El (la) director (a) promueve el trabajo en equipo en docentes de su I.E.?	✓		✓		✓	
29	¿El (la) director (a) mantiene una conducta correcta, frente a situaciones adversas en la I.E.?	✓		✓		✓	
30	¿El (la) director (a) se ha integrado plenamente con su I.E.?	✓		✓		✓	
31	¿El (la) director (a) se preocupa por la calidad y mejora de las actitudes del personal que labora en su I.E.?	✓		✓		✓	
32	¿El (la) director (a) tiene claro que la ética profesional es importante para el desarrollo y bienestar de su I.E.?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Carmen Buitrón Jara de Martínez DNI: 40601411

Especialidad del validador: Administración de la educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de julio del 2016.



 Firma del Experto Informante.
 Mg. Carmen Buitrón
 Jara de M.

Apéndice E. Constancias



“Año de la consolidación del Mar de Grau”

CONSTANCIA

L a Institución Educativa Pública “Virgen de Fátima” hace costar:

Que la Profesora Yeni Alcarraz Paulino; realizó su investigación; utilizando el instrumento del cuestionario, aplicándolo a los profesores de esta I.E. que está a mi cargo, siendo muy profesional y responsable para realizar su investigación.

Se entrega dicha constancia a solicitud de la interesada para fines conveniente que ella requiera.

Huaral 08 de Julio del 2016



I.E.P. Virgen de Fátima- Huaral



"Año de la consolidación del Mar de Grau"

CONSTANCIA

L a Institución Educativa privada "El Nazareno"
hace costar:

Que la Profesora Yeni Alcarraz Paulino; realizó su investigación; utilizando el instrumento del cuestionario, aplicándolo a los profesores de esta I.E. que está a mi cargo, siendo muy profesional y responsable para realizar su investigación.

Se entrega dicha constancia a solicitud de la interesada para fines conveniente que ella requiera.

Huaral 08 de Julio del 2016



Lic. CESAR A. MORALES RAMIRE,
DIRECTOR (e)
I.E.P. El Nazareno - Huaral



Colegio Parroquial "María Reyna"
RM N°383-19-01-1957
Av. Huando Lt.15 – Telf. 246 2562
Huaral

"Año de la consolidación del mar de Grau"

CONSTANCIA

*La Directora del Colegio Parroquial "María Reyna" Jurisdicción de la
 Unidad de Gestión Educativa Local N° 10 de Huaral, que suscribe:*

Hace constar:

*Que, la profesora Yeni Alcarraz Paulino con DNI N°160227405, realizo
 su investigación, utilizando el instrumento del cuestionario de medición
 aplicándolo a los profesores del colegio a mi cargo.*

Siendo muy profesional y responsable para realizar la investigación.

*Se entrega dicha constancia a solicitud de la interesada para los fines
 que estime conveniente.*

Huaral, Julio del 2016



Srta Nancy Garay Mendoza

Directora

Apéndice F. Base de datos

Base de datos de la prueba completa

4	3	1	2	2	4	4	2	2	2	1	1	2	3	1	2	3	1	3	2	2	1	1	1	2	3	4	4	2	3	2	1	71	24	15	11	21	1	1	1	1	1
3	1	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	5	3	4	3	4	2	2	1	2	1	1	1	3	3	3	2	2	4	76	20	22	15	19	1	1	1	1	1
4	3	1	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	3	4	5	4	3	2	1	1	3	2	3	3	3	4	3	4	90	22	23	20	25	1	1	1	1	1
4	4	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	3	2	2	3	3	3	5	4	5	4	4	4	119	36	28	23	32	1	2	1	1	2
4	1	1	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	107	32	31	20	24	1	1	1	1	1
5	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	1	1	1	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	117	32	30	16	39	1	1	1	1	3
5	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	3	4	5	3	4	2	1	2	1	3	2	2	3	2	4	2	3	88	23	26	18	21	1	1	1	1	1
4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	1	2	2	3	5	4	4	4	4	4	3	102	28	23	20	31	1	1	1	1	1
3	2	5	4	4	3	4	1	2	3	3	4	3	3	1	3	3	4	4	3	4	1	1	1	2	5	3	3	2	2	4	3	93	28	23	18	24	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	34	9	9	7	9	1	1	1	1	1
4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	89	29	21	15	24	1	1	1	1	1
1	5	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	5	3	3	2	1	2	2	3	1	3	2	2	2	3	2	74	16	22	18	18	1	1	1	1	1
3	3	2	3	2	4	2	3	2	2	2	2	3	3	1	2	3	2	3	2	3	1	2	1	4	4	2	2	4	4	3	3	82	24	18	14	26	1	1	1	1	1
3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	113	33	25	24	31	1	1	1	1	1
5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	93	29	21	19	24	1	1	1	1	1
5	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	140	39	36	29	36	3	2	3	2	3
5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	151	41	40	30	40	4	3	3	2	3
5	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	1	1	2	5	5	5	4	5	4	3	3	113	31	29	19	34	1	1	1	1	2
3	2	1	2	3	4	2	4	3	1	1	2	2	1	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	1	2	3	3	4	4	3	2	75	24	14	15	22	1	1	1	1	1
5	2	1	5	3	4	3	4	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	1	4	5	5	4	5	5	5	5	128	30	36	24	38	2	1	3	1	3
5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	141	38	34	30	39	3	2	2	2	3
5	3	5	5	5	2	5	5	2	5	2	5	5	5	2	3	4	4	4	5	4	5	2	2	2	5	5	5	4	5	5	5	130	37	31	26	36	2	2	1	1	3
5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	1	3	2	3	2	5	4	5	4	3	4	116	41	25	20	30	1	3	1	1	1
5	2	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	2	2	3	5	5	5	3	3	4	3	3	122	33	33	25	31	1	1	2	1	1
5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	132	38	37	26	31	2	2	3	1	1
4	1	1	1	5	3	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	3	1	5	5	4	4	5	5	4	4	116	28	30	22	36	1	1	1	1	3
3	4	2	3	2	3	4	3	2	2	3	1	2	3	2	2	3	3	3	2	3	1	1	1	3	3	2	3	2	2	3	2	78	26	18	14	20	1	1	1	1	1

4	4	3	5	4	3	3	4	4	5	3	1	2	4	3	4	3	2	4	5	3	1	2	1	2	4	3	4	2	5	2	3	102	34	25	18	25	1	1	1	1	1	
4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	117	33	29	24	31	1	1	1	1	1	
4	2	3	2	3	3	4	2	3	3	1	3	2	4	2	3	3	4	4	3	2	1	2	1	4	3	4	4	3	4	3	3	92	26	21	17	28	1	1	1	1	1	
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	102	34	24	21	23	1	1	1	1	1		
3	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	117	31	26	27	33	1	1	1	1	2	
4	4	3	5	5	3	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	127	36	34	26	31	2	2	2	1	1	
3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	5	4	5	4	3	3	2	3	109	30	26	24	29	1	1	1	1	1	
4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	103	34	24	21	24	1	1	1	1	1
3	1	5	2	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	2	2	2	2	3	3	3	4	116	33	32	30	21	1	1	2	2	1	
4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	1	3	4	1	3	3	4	4	1	2	1	1	1	3	2	3	2	2	3	3	3	78	25	18	14	21	1	1	1	1	1	
3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	1	2	1	3	3	3	4	3	4	3	3	77	15	20	16	26	1	1	1	1	1	
5	2	1	3	1	2	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	113	21	29	29	34	1	1	1	2	2	
4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	101	27	24	24	26	1	1	1	1	1	
4	2	4	3	3	4	4	3	4	5	4	2	2	3	1	3	3	4	3	2	3	1	1	2	4	3	4	3	4	3	3	2	96	31	23	16	26	1	1	1	1	1	
5	3	4	4	4	3	2	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	138	34	35	29	40	3	1	2	2	3	
5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	149	40	37	33	39	4	3	3	3	3	
4	3	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	137	35	36	29	37	3	1	3	2	3	
5	2	1	3	3	1	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	119	27	30	27	35	1	1	1	1	2	
5	2	1	5	5	5	2	3	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	136	31	37	29	39	3	1	3	2	3	
5	4	3	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	138	37	38	28	35	3	2	3	1	2
5	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	145	40	36	29	40	3	3	3	2	3	
4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	5	126	36	33	25	32	2	2	2	1	2	
5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	146	41	38	27	40	3	3	3	1	3	
5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	146	39	37	32	38	3	2	3	3	3	
5	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	2	1	2	4	3	4	3	4	4	4	4	102	30	25	17	30	1	1	1	1	1	
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	2	4	5	4	5	4	5	5	5	146	43	39	27	37	3	3	3	1	3	
5	3	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	147	37	39	33	38	4	2	3	3	3	
5	1	1	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	1	1	1	4	5	4	4	4	4	4	5	127	33	39	21	34	2	1	3	1	2	
5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	137	38	36	29	34	3	2	3	2	2	

3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	115	31	29	25	30	1	1	1	1	1
4	1	1	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	1	1	1	3	5	4	4	4	5	5	5	117	34	31	17	35	1	1	1	1	2
3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	3	5	4	4	4	1	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	121	31	29	24	37	1	1	1	1	3
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	154	43	40	31	40	4	3	3	2	3	
5	1	1	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	137	34	37	29	37	3	1	3	2	3
5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	154	41	40	33	40	4	3	3	3	3	
4	2	4	3	3	4	4	3	4	5	4	2	2	3	1	3	3	4	3	2	3	1	1	2	4	3	4	3	4	3	3	2	96	31	23	16	26	1	1	1	1	1
5	3	4	4	4	4	3	2	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	138	33	36	29	40	3	1	3	2	3	
5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	143	40	35	29	39	3	3	2	2	3
4	3	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	136	35	35	29	37	3	1	2	2	3
5	2	1	3	3	1	3	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	118	27	29	27	35	1	1	1	1	2
5	2	1	5	5	5	2	3	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	2	5	5	5	5	4	4	4	5	134	31	37	29	37	2	1	3	2	3
5	4	3	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	138	37	37	29	35	3	2	3	2	2
5	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	2	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	143	40	35	29	39	3	3	2	2	3	
4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	128	36	33	24	35	2	2	2	1	2
5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	135	41	33	28	33	2	3	2	1	2
5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	143	39	37	32	35	3	2	3	3	2
5	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	2	1	2	4	3	3	3	4	4	4	4	101	30	25	17	29	1	1	1	1	1
5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	2	3	2	3	5	4	5	4	5	5	5	138	40	37	25	36	3	3	3	1	3
5	3	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	144	37	38	32	37	3	2	3	3	3
5	1	1	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	1	1	1	3	4	3	3	4	3	4	4	121	33	39	21	28	1	1	3	1	1
4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	133	37	35	27	34	2	2	2	1	2
3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	117	31	29	25	32	1	1	1	1	2
4	1	1	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	1	1	1	2	4	4	4	4	5	5	4	114	34	31	17	32	1	1	1	1	2
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	1	1	1	3	4	4	4	3	3	4	4	110	34	28	19	29	1	1	1	1	1	
5	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155	40	40	35	40	4	3	3	3	3	
5	3	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	149	39	39	32	39	4	2	3	3	3
5	2	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	153	40	39	34	40	4	3	3	3	3	
5	2	3	5	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	145	34	39	32	40	3	1	3	3	3	

5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	158	44	40	34	40	4	3	3	3	3					
3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	1	1	1	1	3	2	3	2	3	3	3	83	26	21	16	20	1	1	1	1			
5	2	1	2	2	1	2	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	2	3	5	5	5	5	4	5	5	5	125	22	37	27	39	2	1	3	1			
3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	4	3	4	85	24	19	16	26	1	1	1	1		
3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	4	4	3	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	4	89	24	22	18	25	1	1	1	1		
5	2	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	144	37	38	29	40	3	2	3	2		
4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	32	31	25	32	1	1	1	1		
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	146	43	33	31	39	3	3	2	2			
5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	151	41	39	32	39	4	3	3	3			
5	2	4	5	4	5	2	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	139	34	35	33	37	3	1	2	3			
4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	114	32	26	26	30	1	1	1	1			
5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	133	39	29	30	35	2	2	1	2			
5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	2	3	2	5	5	5	4	4	5	5	5	139	41	35	25	38	3	3	2	1			
5	3	4	5	3	1	2	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	136	32	35	30	39	3	1	2	2			
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155	43	39	33	40	4	3	3	3			
4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	1	2	2	5	5	4	4	4	5	5	4	128	37	33	22	36	2	2	2	1			
5	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	2	3	2	4	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	5	100	30	26	17	27	1	1	1	1			
5	1	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	138	36	35	30	37	3	2	2	2			
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1	2	1	3	4	4	4	3	3	4	106	34	28	18	26	1	1	1	1				
5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	156	41	40	35	40	4	3	3	3				
5	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	146	38	38	30	40	3	2	3	2			
5	2	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	135	40	33	25	37	2	3	2	1				
5	2	3	5	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	146	34	40	32	40	3	1	3	3				
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	142	44	38	28	32	3	3	3	1				
3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	93	24	18	21	30	1	1	1	1
4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	116	31	31	23	31	1	1	1	1			
5	2	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	147	37	38	32	40	4	2	3	3				
4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	122	32	32	25	33	1	1	2	1			
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	5	3	5	146	43	37	29	37	3	3	3	2				

5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	143	41	37	28	37	3	3	3	1	3	
5	2	4	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	135	35	34	31	35	2	1	2	2	2	
4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	115	32	26	26	31	1	1	1	1	1	
5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	131	39	30	32	30	2	2	1	3	1	
5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	2	3	2	5	5	5	3	4	5	5	5	140	41	35	27	37	3	3	2	1	3
5	3	4	5	3	1	2	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	129	32	35	27	35	2	1	2	1	2